

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO**  
**MÉDICO A DOMICILIO DEDICADO A LA PRESTACIÓN DE**  
**SERVICIOS AMBULATORIOS DE PRIMER NIVEL EN LA ZONA**  
**METROPOLITANA SUBURBANA CARAPUNGO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA**  
**OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

**BYRON MICHAEL PATIÑO HINOJOSA**  
**DIRECTOR: ING. FERNANDO SOLÁ. MBA**

**QUITO, DICIEMBRE 2015**

**PROFESOR DIRECTOR: Ing. Fernando Solá. Mba**

**PROFESOR INFORMANTE 1: Ing. Eduardo Portero**

**PROFESOR INFORMANTE 2: Ing. Edwin Suquillo**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. ANTECEDENTES Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	3
1.1 CARACTERIZTÍCAS DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS .....	3
1.1.1 Identificación del problema central .....	4
1.1.2 Análisis de problemas sociales .....	4
1.2 CENTRO MÉDICO Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	5
1.2.1 Centro médico .....	5
1.2.2 El Servicio .....	7
1.2.3 La economía del Negocio .....	8
1.2.3.1 Estudio económico .....	9
1.2.3.2 Entorno Sociocultural .....	11
1.2.3.3 Entorno Normativo .....	13
1.2.3.4 Entorno Tecnológico .....	14
2. ESTUDIO DE MERCADO.....	16
2.1 CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO .....	16
2.2 DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS .....	19
2.3 ANÁLISIS DE COMPETIDORES .....	20
2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	21
2.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	22
2.6 INFORMACIÓN Y FUENTES NECESARIAS.....	23
2.7 DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA DE INVESTIGACION .....	24
2.8 RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS .....	25
2.8.1 Modelo encuesta.....	25
2.8.1.1 Tabulación.....	26
2.8.2 Focus Group .....	37
2.9 RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
2.10 MERCADO OBJETIVO .....	39
2.10.1 El consumidor y sus características .....	39
2.11 TAMAÑO DEL MERCADO .....	40

2.11.1	El mercado estimado y su proyección.....	40
2.12	PLAN DE MARKETING .....	43
2.12.1	Producto .....	43
2.12.2	Precio .....	44
2.12.3	Plaza .....	45
2.12.4	Promoción .....	47
2.13	TÁCTICAS DE VENTAS.....	48
2.14	ESTRATEGIA DE ENTRADA Y CRECIMIENTO.....	49
3.	ESTUDIO TÉCNICO.....	51
3.1	SERVICIOS DENTRO DEL CENTRO MÉDICO .....	51
3.2	DISEÑO DEL PROCESO DEL SERVICIO.....	55
3.2.1	Diagrama Funcional de Procesos.....	55
3.3	TECNOLOGÍA DEL NEGOCIO .....	59
3.3.1	Equipos y Herramientas.....	59
3.3.2	Materiales e Insumos .....	68
3.4	LOCALIZACIÓN Y PRINCIPALES CRITERIOS .....	69
3.5	NIVEL DE UTILIZACIÓN INICIAL Y FUTURO .....	70
4	ESTUDIO ORGANIZATIVO LEGAL.....	52
4.1	MARCO LEGAL .....	52
4.1.1	Tipo de empresa .....	52
4.1.1.1	Constitución de la empresa.....	73
4.1.1.2	Capital, acciones y accionistas.....	73
4.1.2	Permisos y Autorizaciones .....	74
4.2	MARCO ORGANIZATIVO .....	78
4.2.1	Misión de la empresa .....	78
4.2.2	Visión de la empresa .....	78
4.2.3	Objetivos estratégicos.....	79
4.2.4	Valores .....	80
4.2.5	Análisis interno.....	80
4.2.5.1	Cadena de valor de servicios .....	81
4.2.5.2	Análisis de las fuerzas competitivas de Porter .....	84

4.2.5.3	Análisis FODA .....	88
4.2.6	Estructura organizacional .....	90
4.2.6.1	Organigrama.....	90
4.2.6.2	Funciones y áreas .....	91
4.2.6.3	Nómina de Recursos Humanos.....	95
4.2.7	Políticas .....	96
4.2.7.1	Políticas para los Colaboradores.....	96
4.2.7.2	Políticas para los Pacientes.....	98
4.2.7.3	Políticas para los Proveedores .....	99
5	ESTUDIO FINANCIERO.....	73
5.1	INVERSIÓN INICIAL.....	73
5.2	FINANCIAMIENTO .....	104
5.2.1	Análisis del financiamiento .....	104
5.3	VENTAS .....	105
5.3.1	Proyección de ventas .....	105
5.3.2	Cálculo del capital de trabajo.....	108
5.4	INVERSION .....	109
5.4.1	Mano de obra.....	109
5.4.2	Insumos .....	111
5.4.3	Costos por servicios.....	124
5.4.4	Análisis del punto de equilibrio .....	127
6	EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO .....	101
6.1	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES .....	101
6.2	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	130
6.3	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO .....	131
6.4	FLUJO DE CAJA.....	132
6.5	FLUJO DE FONDOS.....	132
6.6	PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN Y RETORNO .....	133
6.6.1	Cálculo del VAN y la TIR .....	133
6.6.2	Análisis de sensibilidad .....	136
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	130

7.1	Conclusiones .....	130
7.2	Recomendaciones .....	138
8	Bibliografía .....	x
9	ANEXOS .....	xii
	ANEXO 1: FORMULARIO DE ENCUESTA .....	xii
	ANEXO 2: LEY DE COMPAÑÍAS.....	xv
	ANEXO 3: ROL DE PAGOS.....	15
	ANEXO 4: COSTO MATERIALES EN BASE A USO .....	15
	ANEXO 5: TABLA DE DEPRECIACIONES .....	15
	ANEXO 6: PRECIO POR SERVICIO .....	16
	ANEXO 7: COSTO DEL SERVICIO .....	16
	ANEXO 8: PROYECCIÓN DE VENTAS .....	20
	ANEXO 9: PRESUPUESTO DE COSTOS .....	15
	ANEXO 10: PRESUPUESTO DE GASTOS .....	16
	ANEXO 11: BALANCE DE OPERACIONES .....	18
	ANEXO 12: BALANCE GENERAL.....	19



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación, tuvo como propósito la implementación de un centro médico dedicado al servicio y atención de pacientes a domicilio en la zona suburbana Carapungo. Para ello, se diseñó este trabajo en función de varios temas, los cuales se abordan en el transcurso de seis capítulos.

Antes, la salud, la prevención de enfermedades y el control de afecciones de salud eran considerados factores de segundo plano por lo que las personas solo tomaban precauciones a estos puntos cuando en realidad eran afectados, sin tener en cuenta que muchos de estos iban siendo acumulados hasta convertirse en algo crónico o inclusive peor.

Hoy en día el bienestar de una persona es algo primordial, la cual requiere prevención, tiempo y sobre todo cuidado. La salud de una persona en general es el motor del funcionamiento para realizar actividades diarias es por lo cual que la sociedad ha visto a la salud como un motor de ingresos.

Por tal motivo se ha querido modelar una idea para el bienestar y cuidado del ser humano en un proyecto de factibilidad que permite tener información clara y precisa sobre la implementación de un centro médico con un detalle adicional, el cual es el servicio a domicilio, su personal, los servicios que ofrece, conocimiento sobre sus competidores y el mercado en el que actualmente se quiere introducir. Para esto se



desarrollará un plan de negocios que permita solucionar estos problemas a través de varias etapas.

Dentro del capítulo I, características demográficas y socioeconómicas se señala la situación actual de la zona en la que se plasmará el proyecto, los problemas de afección de salud que actualmente se encuentran en la zona y los cuidados de salud que actualmente se aplican. La descripción del bien o servicio que se brindará al igual que la justificación de la propuesta del negocio, ventajas competitivas y su sostenimiento con el tiempo.

En el capítulo II, estudio de mercado se analiza todo lo relacionado al entorno y/o mercado objetivo, cuál será la futura demanda, quiénes serán los posibles competidores, los proveedores que prestaran servicios para la industria, y cuáles serán las estrategias de marketing; para eso se realizará la definición del perfil de mercado, análisis y pronóstico de la demanda, análisis de la competencia, análisis de la comercialización y un análisis del mercado proveedor.

En el capítulo III, se diseña y define todos los procesos que conformarán el servicio a prestar, incluyendo el proceso de compras, el proceso de agendamiento de citas, el de consulta médica, el de prestación de servicios adicionales, de venta y post venta.

En el capítulo IV, se define la organización del centro médico, señalando las áreas pertenecientes, el personal que requerirá cada área, cuáles serán sus funciones, obligaciones y responsabilidades.

En el capítulo V y VI, se evalúa la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que se realizan para la implementación del centro médico. Para la evaluación del centro médico, además de evaluar la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el período de recuperación, se realiza a través de los indicadores financieros de rentabilidad de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR).

## **INTRODUCCIÓN**

Desde siempre la salud ha sido una prioridad en los seres humanos, no solo por la prevención de enfermedades sino también por alargar el periodo de vida. Esto se ha venido adaptando a los cambios que se han dado tanto en la sociedad como en el cambio de estilo de vida y es por eso que ahora se busca lugares que brinden servicios médicos los cuales puedan ser de fácil adquisición para las personas que necesitan el servicio.

Actualmente existen tantas necesidades insatisfechas que enfrentan las administraciones zonales de Quito DM. Estas zonas están económicamente deprimidas, y debido a esto y otros factores externos como el medio ambiente, la educación, la falta de servicios básicos y su ubicación geográfica, lo cual dificultan el acceso a los servicios de salud.

En la ciudad de Quito según el Ministerio de salud existieron cerca de 545.000 egresos hospitalarios durante el año 2012, los cuales muchas veces fueron por descuidos de salud de algún contagio insignificante y que con el tiempo se convirtieron en una afección a la salud en muchos de los casos fue por la falta de tiempo, trabajo y labores diarias; Además en pro del cuidado de la salud, se han creado ordenanzas y normas tanto para la prevención como para el tratamiento de enfermedades, así como el trato la implementación de servicios médicos tanto públicos como privados que tratan cualquier tipo de afección medica

Se llama a la concientización a todo aquel que haga uso de este trabajo a que la salud no se debe tomar como un tema a la ligera, muchos de las complicaciones médicas se han originado por descuidos llevando al deterioro del bienestar corporal, es por eso que se debe acudir a un centro de salud a la primera visualización de afecciones las cuales se hayan prolongado por más de 48 horas.

## **1. ANTECEDENTES Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Quito es la segunda ciudad más poblada de Ecuador notablemente visible por las localidades suburbanas de la ciudad, esto es considerando incluso las parroquias de Conocoto, Amaguaña, Cumbaya, Nayón, Zambiza, Llano Chico, Calderón, Pomasqui, San Antonio, Tumbaco, Guangopolo, Puembo, Alangasi, La Merced, y Sangolquí dan una población real de la ciudad de Quito en 2.239.191 habitantes. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). Archivo nacional de datos y metadatos. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>.

### **1.1 CARACTERIZTÍCAS DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS**

Las parroquias Calderón (Carapungo) y Llano Chico, pertenecen a la zona metropolitana suburbana Carapungo, con un número de 152.242 y 10.673 habitantes respectivamente. Se encuentran a 2km de separación, la una con la otra por lo cual se las agrupa para el estudio. (Plan Metropolitano De Ordenamiento Territorial 2012 – 2022, 2010).

En la zona metropolitana suburbana Carapungo existen cerca de 163.000 habitantes (según INEC), los cuales muchas veces por la falta de tiempo, nivel económico y la ubicación de sus domicilios; descuidan y desprecupan su salud y bienestar. Esto ocurre no por la falta de cultura o preocupación por la salud si no por la falta de tiempo o acceso económico de los habitantes.

En 2008 las enfermedades crónicas no transmisibles (diabetes mellitus, enfermedades cerebrovasculares, enfermedades hipertensivas, cardiopatía isquémica, insuficiencia cardíaca y cirrosis), los accidentes de transporte terrestre y las agresiones fueron las principales causas de muerte en la población general de Ecuador.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), las enfermedades no transmisibles concentraron 45% de los años de vida saludable (AVISA), 30% las enfermedades transmisibles y 25% las lesiones.

Esto refleja un proceso de transición epidemiológica donde coexisten los problemas crónicos no trasmisibles y las enfermedades transmisibles. (Organización Mundial de la Salud. (2011). Estadísticas sanitarias mundiales 2011. Ginebra: OMS.)

#### 1.1.1 Identificación del problema central

Desde siempre la salud ha sido una necesidad primordial en los seres humanos, no solo por bienestar si no por prevención y control de enfermedades. Actualmente en la zona existe un solo centro de salud que intenta satisfacer la demanda de toda el área poblacional y 4 sub centros adicionales que atienden necesidades básicas de salud alrededor de la zona. El centro municipal de salud Calderón el cual presta sus servicios de 8:00 hasta las 16:00 horas no satisface las necesidades en cuanto a tiempo al igual que la flexibilidad de costos en cuanto a sus servicios.

#### 1.1.2 Análisis de problemas sociales

Podemos determinar que la salud y seguridad física son necesidades primordiales y se convierten en exigencias de gran importancia por diversos motivos, es por eso que mediante un análisis y estudio poblacional de la zona suburbana Carapungo; determinando necesidades, preferencias, carencias y estilos de vida, se podrá encontrar las causas principales que motivan al cuidado de salud personal y de igual manera las causas para el descuido del mismo. Con esta información se podrá realizar el desarrollo para un centro médico ambulatorio de primer a domicilio.

## 1.2 CENTRO MÉDICO Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

La salud del cuerpo humano ha sido objeto de estudio y cuidado dentro del ámbito médico a nivel mundial, para esto se han implementado diferentes lugares para realizarlo tales como hospitales, clínicas, centros de salud, etc.

### 1.2.1 Centro médico

Enfermedades, accidentes o problemas con la salud han estado presente siempre en la sociedad, a lo largo del tiempo se han implementado sitios y métodos para controlar dichos inconvenientes en contra de la salud. Estos medios que ayudan a la salud se han convertido en innumerables fuentes de ingresos, en el Ecuador no es la excepción; la implementación de lugares que ayuden a prevenir complicaciones en contra de la salud ha ido incrementándose a medida del tiempo y creando una gran gama de sitios

que prestan dichos servicios, muchas personas requieren servicios de salud en el país, pero por algunas razones las personas han descuidado su salud personal o han tenido restricciones para acceder a dichos servicios, esto forma parte del crecimiento poblacional y de las dificultades económicas que atraviesan los distintos grupos económicos del país, al igual que la distribución de tiempo que determina cada persona para satisfacer sus necesidades.

En el Ecuador no existen empresas a bajos costos que brinden este tipo de servicio de atención médica y mucho menos el cuidado necesario para prevenir cualquier tipo de afección de salud a domicilio; Por lo que es un sector de la industria que no se ha desarrollado en el país. Se puede ver que el cuidado y atención de afecciones de salud es un problema para las personas que sufren de alguna afección por diversos motivos, en especial la falta de tiempo, es por eso que mediante un análisis y estudio de los clientes en la zona sub urbana Carapungo; determinando preferencias, gustos, estilos de vida y percepciones, se podrá encontrar las causas que motivan al cuidado del bienestar de salud y de igual manera las causas para el descuido de los mismos. Con esta información se podrá realizar un adecuado proyecto de factibilidad para centro médico a domicilio.

El primer punto que se debe considerar es la competencia, dentro de este factor a domicilio no existe mayor rivalidad ya que existen centros de salud y hospitales que brindan servicios médicos de calidad pero no a domicilio y aquellos que si brindan este servicio tienen un costo elevado.



Es por esto que MedHome promete ser un proyecto con alta rentabilidad al no existir mayor cantidad de competidores directos que ofrezca los mismos servicios y bajo las mismas condiciones.

### 1.2.2 El Servicio

Desde siempre la salud ha sido una necesidad primordial; los cambios en la sociedad han desarrollado lugares los cuales se especializan en el tratamiento de afecciones a la salud y a la prevención de las mismas.

Dos factores importantes que afectan adquirir algún tipo de servicio médico; el tiempo y el poder adquisitivo son dos limitantes que en nuestro país afectan principalmente a las personas de nivel económico medio y bajo. Es por eso que para facilitar este servicio a este mercado objetivo se implementara un centro médico a domicilio que trate afecciones de salud de primer nivel.

MedHome ofrece un servicio que no tiene sustitutos cercanos, solo competidores pero no son rival para la empresa en su totalidad por los limitantes que intervienen al momento de adquirir el servicio. Además el sector de Quito en el cual se establecerá MedHome no cuenta con un centro médico a domicilio los mismos servicios a costos de fácil acceso.

Los servicios que presta el centro médico a domicilio, va destinado para personas de toda edad, en donde proveerá todos los cuidados y atenciones necesarias para evitar complicaciones de salud. Las personas recibirán un servicio de calidad ya que las personas que laboren para el centro médico

serán personas capacitadas y estén actualizados en servicios médicos los cuales serán proporcionados fuera del ambiente hospitalario y cuenten con los insumos médicos necesarios para satisfacer dicho servicio. Para cada tipo de servicio se contará con el personal calificado para encargarse del cuidado, prevención y hasta comunicación de técnicas a favor del bienestar de la persona.

Por otro lado, MedHome cuenta con un médico de cabecera que en caso de que se presenten situaciones fortuitas o accidentes mientras estén en horarios fuera de periodos laborales reciban los servicios, además se manejará a cada paciente con al menos días de anticipación para el agendamiento de su cita, para la cual se mantendrán historias clínicas por paciente para el conocimiento del personal que pertenezca al centro médico.

El horario de atención de MedHome será los 7 días de la semana siempre y cuando se haya agendado una cita y se tenga conocimiento del día en el que se prestará el servicio caso contrario se tratará de captar más clientes a través de charlas. Se manejará un esquema de precios dependiendo el servicio; Además se contará con una serie de promociones y facilidades de pago que se detallarán más adelante en las estrategias de precio y ventas.

### 1.2.3 La economía del Negocio

Dentro de este punto se realizará un análisis detallado de la economía, de la sociedad, de las normas, así como de la tecnología del Ecuador tanto en el presente como proyectada para todo el 2015.

A través de este análisis se dará una perspectiva visual mucho más amplia de cómo se encuentra la situación actual y futura con el fin de tener una idea del entorno global para la implementación de un negocio o proyecto.

#### 1.2.3.1 Estudio económico

Dentro de este entorno se analizará la situación económica de años pasados y las proyecciones económicas futuras lo cual nos permita crear una balanza y dar una idea acerca de la situación del país en el ámbito económico. Para esto se tomará en cuenta que la economía en el Ecuador está encaminada a promover un modelo económico y social, con el objetivo de aumentar la calidad de vida de los involucrados.

Desde la presidencia actual ecuatoriana, se han visto altos y bajos en la economía del país; en el año 2012 las empresas declararon que cierran el año y que sus ventas han sido positivas pese a la situación financiera que se suscitó durante ese año. El crecimiento fue aumentando poco a poco en los siguientes años y no ha tenido gran variación en cuanto al ritmo económico que ha ido llevando el país. Riesgo acumulado (2012). Negocios. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/riesgos-se-acumulando.html>.

La economía ecuatoriana ha dependido la mayor parte de sus recursos petroleros, y la liquidez podría verse afectada si los

precios caen es por eso que Ecuador durante estos últimos años ha empezado a utilizar una herramienta que emplean los países desarrollados para anticipar las fluctuaciones económicas y tomar medidas que eviten problemas. Un ciclo dura 40 meses, en que la economía registra momentos de desaceleración, luego se expande y finalmente descende el ritmo de crecimiento.

Al cierre del año 2013, la desaceleración de la economía ecuatoriana se encontró ya en su fase final y, a partir del primer trimestre de 2014, empezó a mostrar signos de recuperación del actual ciclo. La economía del Ecuador (2014). Negocios. Recuperado de <http://mundinews.com/ecuador-la-economia-se-fortalecera-en-2014/>

El 8 de abril el Fondo Monetario Internacional (FMI) publicó su informe semestral “Perspectivas Económicas Globales”. De acuerdo a estimaciones de la entidad, la economía global crecerá un 3,6% este año (2014) y un 3,9% en el 2015. Y en el caso de Ecuador la situación también mejora, al evaluar un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para el 2014.

Según el FMI, las perspectivas de crecimiento de la economía ecuatoriana en este año incrementarán en dos décimas, pasando de un 4% estimado en octubre, a un 4,2%. Crecimiento de la economía (2014). Negocios. Recuperado de <http://www.elemprendedor.ec/crecimiento-de-la-economia-ecuador-2014/>.

En resumen en el Ecuador se prevé una economía creciente y estable independientemente de las fluctuaciones económicas que tenga el país, durante este análisis se puede determinar que el país se mantiene con indicadores positivos y a un más de crecimiento no en grandes proporciones pero de igual forma son factores que benefician a la sociedad. Lo que implica que la sociedad en si cuenta con mayor liquidez y por ende con mayor capacidad de endeudamiento lo que refleja mayor capacidad de inversión en proyectos de distinta índole.

Ecuador es un país que se ha ido recuperando después de su caída en el año 2000 el desarrollo de la sociedad va de la mano con el crecimiento económico y durante estos años hemos podido ver grandes crecimientos en temas de educación, sociales y en especial de salud muchos de los proyectos en los cuales se ha invertido a través del gobierno ha sido en infraestructura hospitalaria lo cual ha beneficiado este sector.

#### 1.2.3.2 Entorno Sociocultural

Durante los últimos años Ecuador ha estado bajo un gobierno socialista, lo cual ha dado como resultado algunos cambios políticos y sociales, beneficiando a la mayor parte de la población, pese a la oposición de cierto porcentaje de la sociedad.

Según lo expuesto en la parte anterior referente al tema económico, en los últimos años se ha incrementado la capacidad de endeudamiento y por ende el poder adquisitivo de la sociedad, se invierte más en bienes de capital y consumo, lo que significa que la población ecuatoriana tiene mayor capacidad de invertir en su bienestar así como el de su familia.

Hoy en día con la globalización se vive en una sociedad cambiante todo esto por el trabajo, la economía, los problemas y sobre todo la falta de tiempo. El desarrollo y la investigación han hecho la vida más fácil, pero se ha descuidado la prevención de enfermedades y por ende el estado de salud de las personas.

Dentro de los hogares ecuatorianos siempre hay alguna afección de salud en especial en temporadas de clima cambiante, está comprobado científicamente que la variación drástica de clima provoca al menos alguna afección de salud ya sea de manera respiratoria, afección de piel, entre otras al igual que la mutación de algunos virus.

En el Ecuador se está desarrollado una cultura preventiva, la cual está teniendo mayor cuidado con las enfermedades que son de temporada e incluso con las que no han ingresado al país. Las principales instituciones de salud en conjunto con los comercios de medicinas están implementando campañas de vacunación, prevención e incluso de cuidados durante contagio.

El mercado de la salud está creciendo en todo el mundo, y especialmente en Latinoamérica, donde aún queda mucho crecimiento y expansión. Para lo que en el Ecuador en los próximos años se proyecta un mayor crecimiento y aceptación del cuidado integral de la salud de las personas.

#### 1.2.3.3 Entorno Normativo

No existe una normativa específica que regule la actividad y delimite el tipo de establecimiento que puede denominarse centro médico a domicilio, sin embargo el establecimiento se apeg a todas las disposiciones que establece el Ministerio de salud y permisos necesarios para su funcionamiento más bien existe normativas para lo que es hospitales, centros de salud, clínicas, etc.

En cuanto a la implementación del centro médico se registrará a la Superintendencia de Compañías y será inscrita en el Registro Mercantil, como sociedad anónima.

Además para el correcto funcionamiento se cumplirán a cabalidad con todos los requisitos de operación tanto el RUC, permisos sanitarios de funcionamiento, patente municipal, patente jurídica, registro sanitario, entre otros.

El gobierno ecuatoriano ha establecido como objetivo nacional la obtención de una productividad adecuada de todos los actores de la

economía, empresas, microempresas, etc. mediante el fortalecimiento del cumplimiento de la tributación que es retribuida a la sociedad a través de obras. Es por esto que se debe llevar una correcta aplicación de las normas tributarias y contables.

En este punto también se debe considerar las nuevas disposiciones establecidas por el gobierno para la prestación de servicios médicos, la prescripción de medicamentos registrados en el vademécum al igual que la contención de objetos corto punzantes que afecten al medio ambiente.

#### 1.2.3.4 Entorno Tecnológico

Tomando en cuenta que la implementación de un centro médico el cual preste servicios médicos a domicilio, no representa un gran campo de estudio a la tecnología como tal.

Pero no se debe dejar de lado las investigaciones en nuevos tratamientos, técnicas de administración de medicamentos, herramientas de prevención contra nuevos casos de pandemias, las cuales se las puede estudiar a través de herramientas tecnológicas de fácil acceso

Sin embargo muchos de los factores de estudio antes mencionados pueden servir como fuentes de apoyo para la captación de nuevos clientes y la ampliación de los servicios que se ofrecen al igual que



la comunicación con los distintos medios de salud que pueden ser socios fuertes para el crecimiento del centro médico

La prestación de servicios médicos es el principal motor que permite obtener ingresos para el negocio es por eso que no se debe dejar de lado la investigación de nuevas maneras de prestar un servicio médico los cuales puedan ser dados de mejor manera a través de herramientas tecnológicas sin la necesidad de la intervención humana. Además, para las instalaciones del centro médico se debe tomar en cuenta la distribución de las áreas ya que se necesita tener mucho cuidado con los insumos médicos los cuales se adquieran y el ambiente en los cuales se los contenga. En estas actividades la tecnología evoluciona muy rápido, por lo que hay que estar muy atentos a estos cambios para no tener maquinaria obsoleta con respecto al sector.

## **2. ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio que se describirá a continuación corresponde principalmente en crear una idea sobre la viabilidad comercial de la implementación de un centro médico identificando las necesidades de consumo y la satisfacción de estas.

### **2.1 CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO**

La compañía MedHome está conformada por su principal accionista Michael Patiño quien al realizar un análisis enfocado en la necesidad de centros de salud, detecta un problema y necesidad en el mercado perteneciente a este ámbito, como resultado se identificó una oportunidad de negocio para la ciudad de Quito, inicialmente al norte de la ciudad.

La salud hoy en día, es uno de los principales factores de descuido por parte de las personas, puesto que estos tienen otras prioridades (tanto hombres como mujeres). Esto produce que las personas se conviertan en el principal blanco de enfermedades y otros factores que afecten al cuerpo humano; dando como resultado el deterioro de la salud en general y por ende disminuyendo los años de vida y el estado físico de las personas.

Los avances tecnológicos, los cambios en el medio ambiente y el crecimiento de la sociedad han generado nuevas fuentes de contagio de enfermedades y por ende resistencia a la medicina actual, lo cual crea nuevas necesidades de prevención y control de enfermedades. Existen actualmente varias necesidades insatisfechas en el

mercado que dieron como resultado la creación de MedHome, entre las cuales tenemos:

- Un servicio a domicilio de atención medica ambulatoria.
- Nuevas técnicas de control y prevención de enfermedades.
- Servicios de: prevención de enfermedades, control de enfermedades, medicina general, enfermería y procedimientos de 1er nivel médico.
- La creación de una empresa en donde se pueda atender las necesidades básicas para la prevención de enfermedades dando servicios de calidad.
- Contar con el personal médico con el cual las personas puedan recibir servicios de salud sin la necesidad de ir salir de sus hogares.

La adquisición de servicios médicos están estrechamente ligados al nivel económico de las personas, por ello es que MedHome permite cumplir las expectativas de familias y personas con ingresos medios y bajos, para ver la definición de MedHome ver tabla 1, este servicio es principalmente para aquellas personas que no disponen del tiempo necesario para su cuidado y atención de su salud al igual que el factor económico; Por lo que los servicios médicos se proveerán directamente a las personas a un bajo costo y en la fecha programada que soliciten.

Tabla 1  
Definición de MedHome

Actividad Económica:	Servicios medico ambulatorio de 1er nivel
Localización:	Ciudad de Quito (Sector Carapungo)
Instalaciones:	Centro de salud el cual provea servicios médicos a domicilio.
Personal y estructura organizativa:	El centro de salud en primera instancia estará formada por 5 personas. Administrador, un médico general, un/a auxiliar de enfermería, un/a Host (Servicio al cliente) y una persona de medio ambiente.
Entre los servicios que prestará la empresa están:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de salud primaria:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Consulta general</li> <li>– Diagnostico</li> <li>– Prescripción</li> </ul> </li> <li>• Servicio de prevención de enfermedades</li> <li>• Otros servicios primarios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sutura de heridas</li> <li>– Curaciones</li> <li>– Aplicación de inyecciones</li> <li>– Vendaje</li> </ul> </li> </ul>
Los clientes se segmentarán en:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase Media</li> <li>• Clase Baja</li> </ul>
Herramientas de promoción:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de salud</li> <li>• Comunicación personal</li> </ul>

## 2.2 DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS

MedHome manejará un esquema de precios dependiendo el servicio, puesto que no es un servicio hospitalario fijo, sino más bien un servicio ocasional y ambulatorio al que acceden las personas que dispongan de los recursos económicos necesarios. El costo del servicio dependerá del mismo, además de las veces que sea necesario la atención médica. Dependiendo de la demanda del servicio a futuro se podrán ofrecer servicios más complejos de salud.

A continuación describiremos los distintos servicios médicos que se brindarán en MedHome. Los cuales se dividirá, para la prestación de sus servicios, en tres áreas:

- Servicio de salud primaria:
  - Consulta general
  - Diagnostico
  - Prescripción
- Servicio de prevención de enfermedades
- Otros servicios primarios:
  - Sutura de heridas
  - Curaciones
  - Aplicación de inyecciones
  - Vendaje

## 2.3 ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Dado que el centro médico se localizará en la ciudad de Quito en el sector de Carapungo, enumeramos los establecimientos que representarían competencia directa, así como los servicios que ofrecen.

### 1. Centro de medicina familiar Vozandes:

El centro médico Vozandes es una cadena hospitalaria con sede en la ciudad de Quito, que opera en 4 sucursales, empezó el 11 de julio de 1955 en su primera sucursal. Ofrece servicios como:

- Servicio hospitalario
- Consulta externa/interna
- Especialidades
- Diagnostico
- Enfermería

### 2. IESS San Francisco de Quito:

San Francisco de Quito es un hospital ubica al norte de Quito; sector Carcelén, institución perteneciente al sector público. Entre sus servicios destacan los siguientes:

- Servicio hospitalario
- Consulta externa/interna
- Especialidades

- Diagnostico
- Enfermería
- Odontología

### 3. Centro de salud:

El Centro de salud perteneciente al Hospital Pablo Arturo Suarez, se encuentran dividido en 6 sub centros distribuidos en toda la zona sub urbana Carapungo los cuales brindan servicios como:

- Odontología
- Laboratorio
- Maternidad
- Terapia Familiar

## 2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se realizará una investigación cualitativa a las personas de la zona urbana Carapungo en la ciudad de Quito, a través de un focus group, con lo cual nos permita analizar a profundidad el mercado, de igual manera adquirir conocimientos en cuanto a la prestación de servicios y necesidades en el ámbito de salud a domicilio. Así mismo la investigación será cuantitativa ya que se realizará un levantamiento de información a los moradores de la zona urbana Carapungo, utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas y abiertas. La población objetivo para MedHome en primera instancia serán los

habitantes de la ciudad de Quito hombres y mujeres de todas las edades las cuales requieran servicios médicos de primer nivel a domicilio; cabe recalcar que el servicio se presta indirectamente a cualquier persona pero quien cubre el costo del servicio son las personas económicamente activas.

## 2.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En esta etapa de estudio definimos el mercado objetivo al cual MedHome se enfocará a través de la Tabla 2 se presenta de manera global los criterios de segmentación en los cuales se trabajará.

Tabla 2  
*Segmentación de mercado*

<b>Criterios de segmentación</b>	<b>Segmentos típicos de mercado</b>		
	Alto	Medio	Bajo
Ingreso		X	X
Edad	Menos de 20 X	20 – 60 X	Más de 60 X
Género	Masculino X	Femenino X	
Ciclo de vida familiar	Soltero X	Casado X	Divorciado X
Clase social	Alta	Media X	Baja X
Geográfica	Norte X	Centro	Sur

MedHome trabaja con dos tipos de clientes, sujetos económicamente activos y pasivos, pero son los sujetos activos la fuerza económica que cancela el servicio, por este motivo se hizo la segmentación de mercado en base a los sujetos económicamente activos.



El mercado objetivo con el cual trabajará MedHome, podrían ser las familias que vivan al norte de Quito exactamente en la zona urbana Carapungo que requieran de atención médica primaria, y que busquen el bienestar de sus seres allegados pero a su vez no dispongan del tiempo necesario para darle todo el cuidado y atención a su salud.

## 2.6 INFORMACIÓN Y FUENTES NECESARIAS

Se requirió de la obtención de información primaria para saber si existe el interés por parte de las personas de la zona, en acceder a un servicio médico de primer nivel a domicilio en la zona Carapungo y sus alrededores.

Para aplicar esta encuesta al mercado objetivo MedHome, fue necesario determinar el tamaño de la población de hombres y mujeres en la ciudad de Quito, para lo cual se utilizaron datos estadísticos del INEC, ver tabla 3.

Tabla 3  
*Tamaño de la población Quito*

Grupos de edad	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
De 0 a 14 años	218,848	212,592	431,440
De 15 a 64 años	514,179	559,083	1,073,262
De 65 años y más	44,912	58,120	103,032
Total	777,939	829,795	1,607,734

## 2.7 DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA DE INVESTIGACION

El trabajo de campo fue realizado entre el 14 noviembre al 20 de noviembre de 2014. Debido a que el proyecto es a domicilio las encuestas se realizará en lugares con mayor afluencia de personas pertenecientes a la zona como parque Carapungo, parque Calderón y parque Marianitas

Para este estudio se debe considerar que el mercado objetivo de MedHome son las familias de clase media y baja de la zona urbana Carapungo. Además consideraremos el total de familias en Quito, partiendo del promedio de 4 personas por familia. Según el INEC, existen 1.607.734 hombres y mujeres, lo que nos da como resultado 401.933 familias en Quito, de las cuales consideramos que el 30% vive al norte de Quito, es decir 120.580 familias.

De esta manera, se utilizará la siguiente fórmula para calcular la muestra para aplicar las encuestas:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N-1) e^2 + z^2 * p * q} = \frac{115.805}{302,41} = 382,94$$

En donde:

z= Margen de confiabilidad 1.96= 95%

p= Probabilidad de éxito 50%

q= Probabilidad de fracaso 50%

e= Error 5%

N= Población universo 120.580 (familias)

Al aplicar la fórmula, el tamaño de la muestra nos da como resultado una muestra de 382 familias de 4 personas que viven en la ciudad Quito. La encuesta será aplicada a 100 familias del norte de Quito (hombre y mujeres) de clase media y baja, usando un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia. El formato para la recolección es estructurado y no estructurado debido a que existen dentro del cuestionario elaborado tantas preguntas abiertas como cerradas.

## 2.8 RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS

El proceso que se realizará para la recolección y análisis de datos el cual consiste en un estudio de campo el cual utiliza herramientas cualitativas como encuestas y focus group aplicados en la zona de estudio.

### 2.8.1 Modelo encuesta

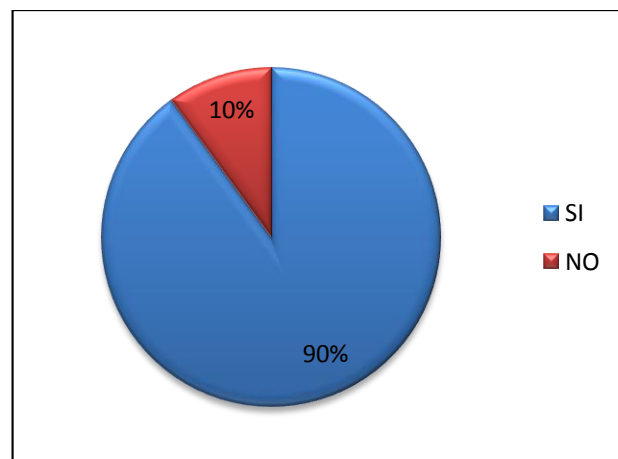
La encuesta tiene como objetivo analizar el grupo de estudio teniendo en cuenta los factores económicos y sociales para evaluar el lanzamiento o implementación del centro médico MedHome, para visualizar el modelo de encuesta ver Anexo 1.

### 2.8.1.1 Tabulación

Las encuestas se realizaron en la ciudad de Quito específicamente en el sector de la zona urbana Carapungo durante el mes de noviembre, aleatoriamente a personas desde 15 a 51 años en adelante ubicados en los distintos parques de la zona, siendo nuestro objetivo este rango de edad ya que se los considera como personas económicamente activas.

Gráfico 1

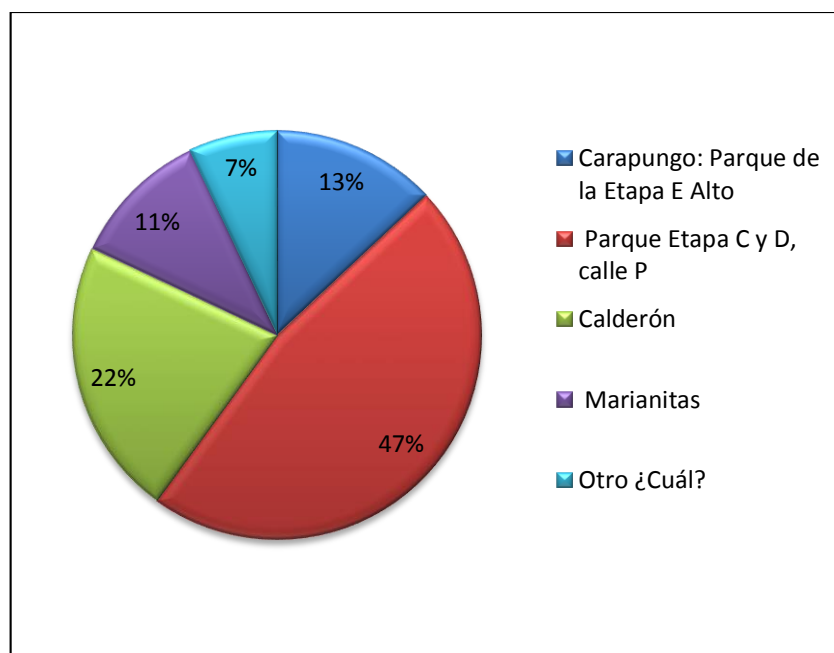
*¿Le gustaría contar con un servicio médico a domicilio en el que pueda confiar su salud a través de un centro médico, estando al cuidado de personas capacitadas?*



El 90% de los encuestados le gustaria contar con un servicio médico a domicilio mientras que el 10% declino la alternativa de contar con un servicio médico.

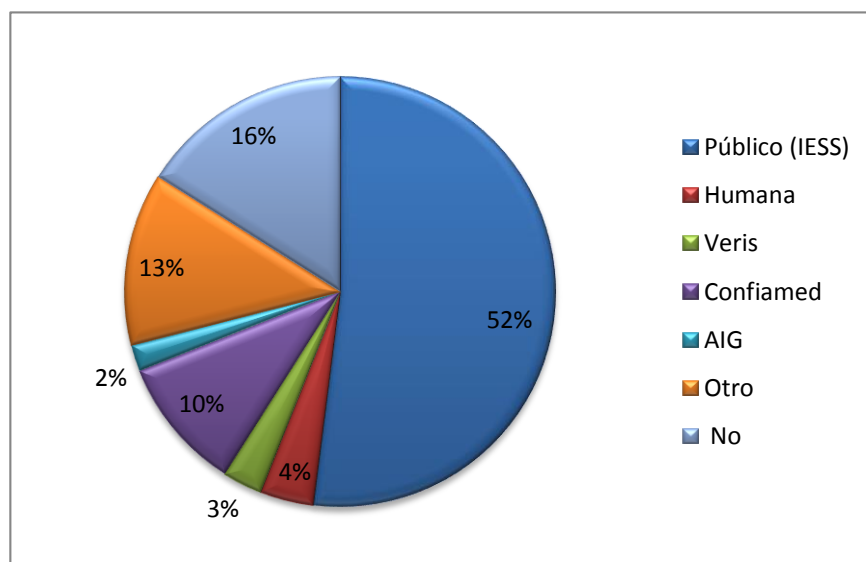
Gráfico 2

*¿En cuál de los siguientes sectores le gustaría que se encuentre el centro médico?*



El 47% de los encuestados preferiría que el centro médico que presete los servicios a domicilio se encuentre ubicado en el Parque de la etapa C y D, en la calle P; sin dejar de lado el 22% el cual aceptaría que la ubicación se encuentre en el sector de Calderón.

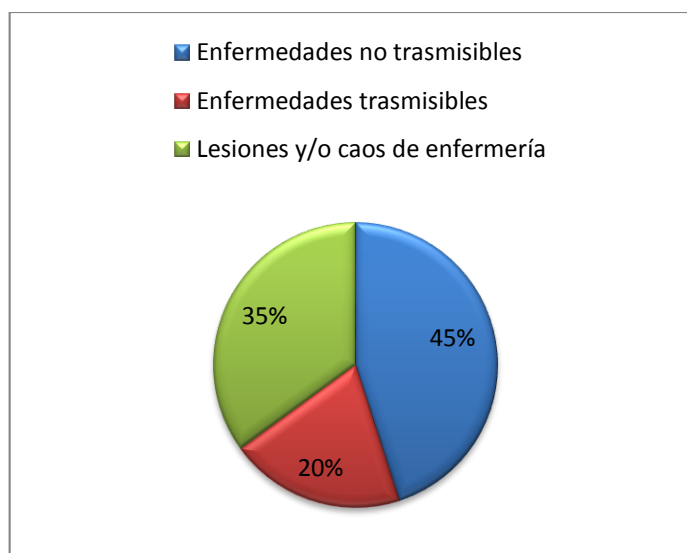
Gráfico 3  
*¿Cuenta usted con algún tipo de seguro de salud?*



El 52% de los encuestados cuenta con un seguro de salud perteneciente al IESS mientras que un 16% no cuenta con ningún tipo de seguro; sin dejar de lado que el resto de encuestados pertenece a otro tipo de seguro privado.

Gráfico 4

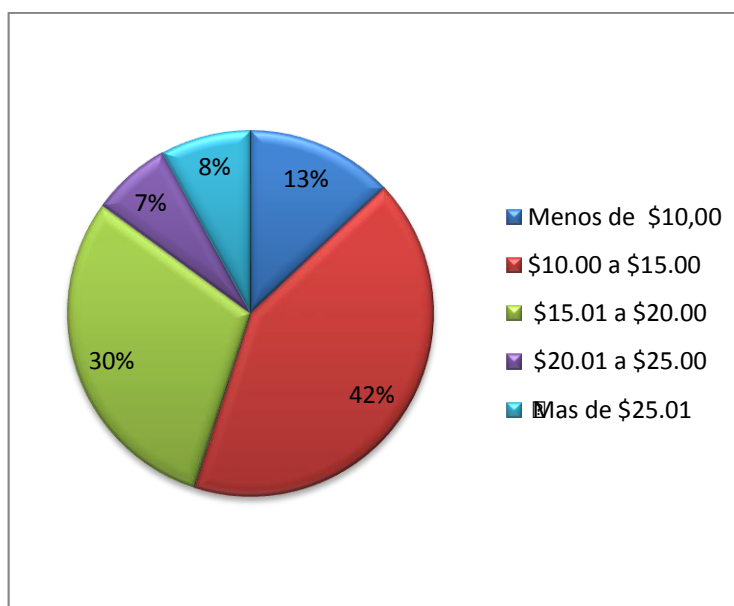
*¿Cuáles son las principales causas de afección de salud por las cuales acude a un centro de salud?*



El 45% de los encuestados acuden a un centro de salud por afecciones no transmisibles dejando al resto de encuestados con un 20% y 35% los cuales acuden por enfermedades transmisibles y casos de enfermedad o lesiones respectivamente.

Gráfico 5

*¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio médico, que incluye: visita a domicilio, consulta médica y prescripción médica?*

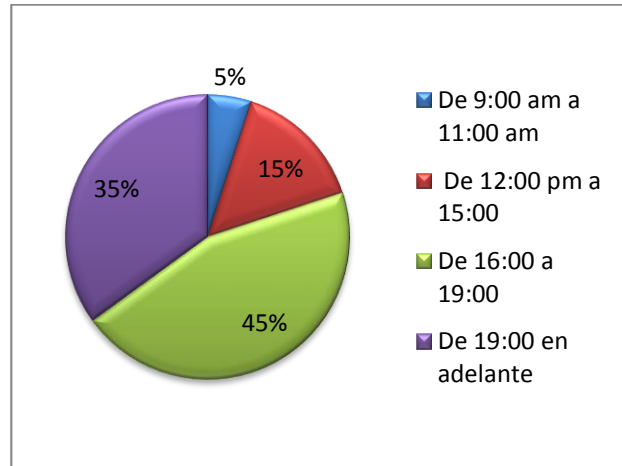


Un precio que promedia entre los \$10 a \$20 dólares estarían dispuestos a pagar por un servicio médico a domicilio lo cual el 70% de los encuestados respondió en el estudio



Gráfico 6

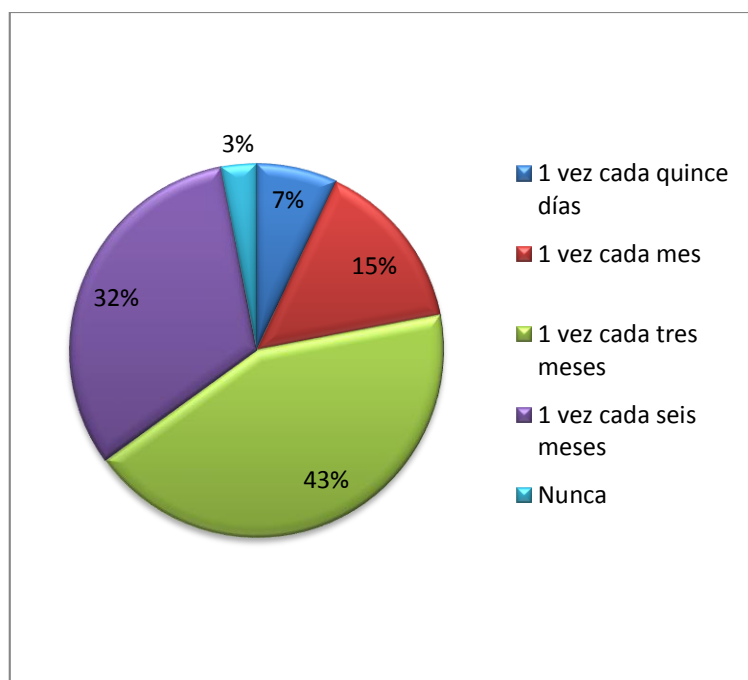
*En el caso de que usted necesita solicitar una cita médica en cualquier centro de salud ¿En qué horario se le facilitaría recibir el servicio médico?*



El 45% de los encuestados se les facilitaría solicitar el servicio de consulta médica de 16:00 a 19:00pm; el 35% sin embargo preferirían utilizar pasada las 19:00pm, y es importante detallar que un 15% de encuestados requieren servicios entre las 12:00 a 15:00pm.

Gráfico 7

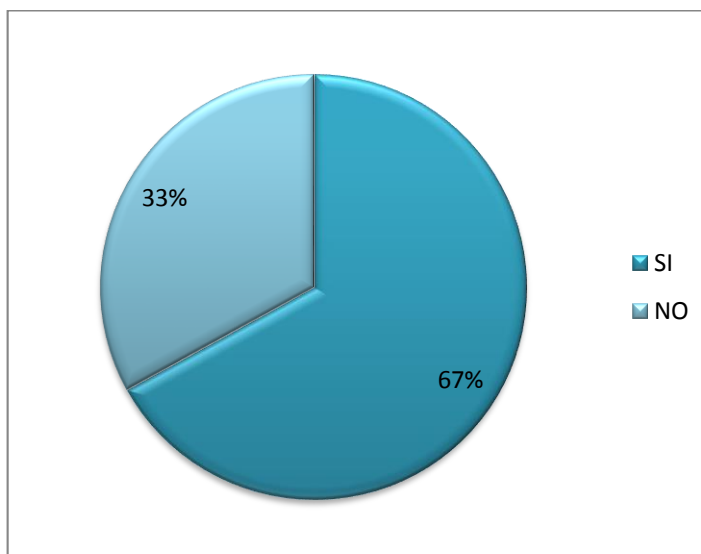
*¿Cada que tiempo usted se realiza una consulta médica para evaluar su nivel de salud?*



El 43% de los encuestados realizan una visita a un centro médico al menos una vez cada 3 meses, mientras que el 32% han utilizado el servicio médico una vez cada 6 meses.

Gráfico 8

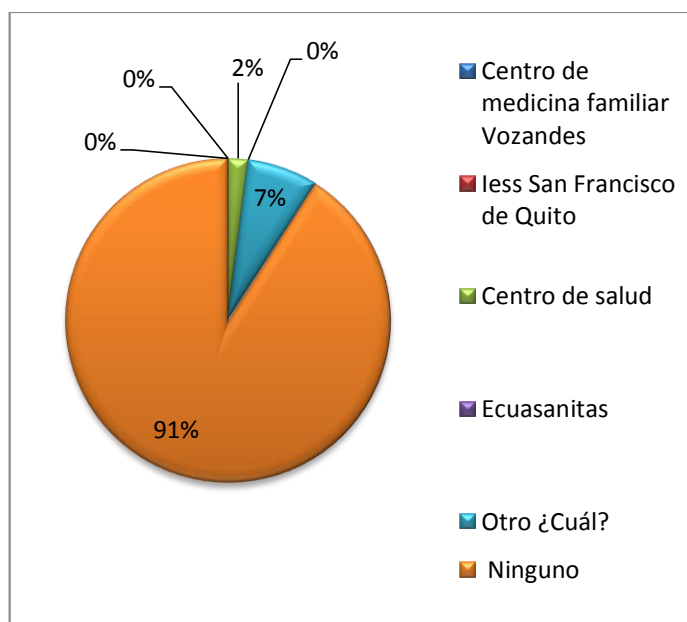
*Le interesaría que se impartieran charlas médicas en lugares públicos del sector donde vive, relacionada con temas como “Prevención de enfermedades”, “Que hacer durante una afección de salud”, “Que medicamentos administrar durante una afección de salud”*



El 67% de los encuestados desearían que se imparta charlas de tipo medico en lugares públicos cercanos al sector donde viven; al contrario de 33% que no desearía recibir este tipo de charlas.

Gráfico 9

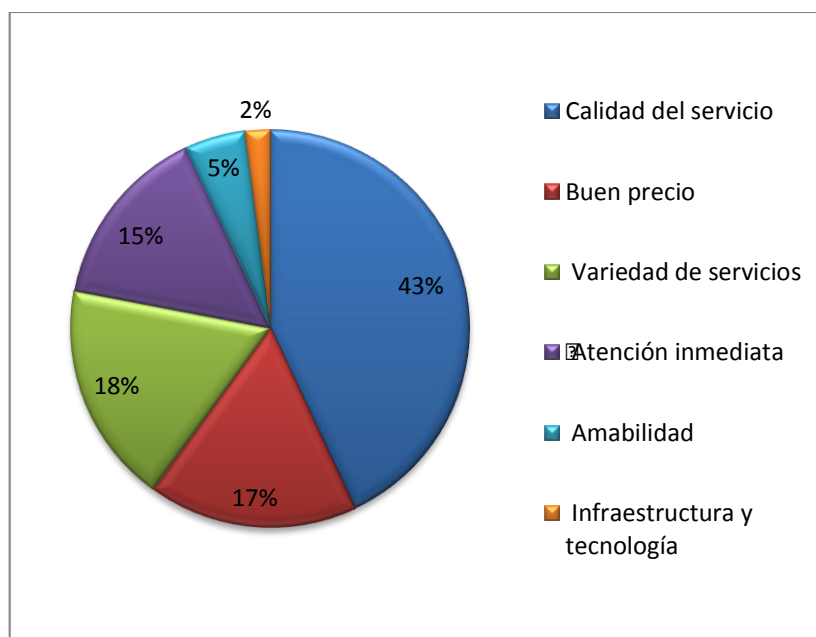
*Conoce usted otra empresa que brinde servicios médicos a domicilio (indique cuál)*



El 91% de la totalidad de encuestados desconoce de centros médicos los cuales brinden un servicio a domicilio.

Gráfico 10

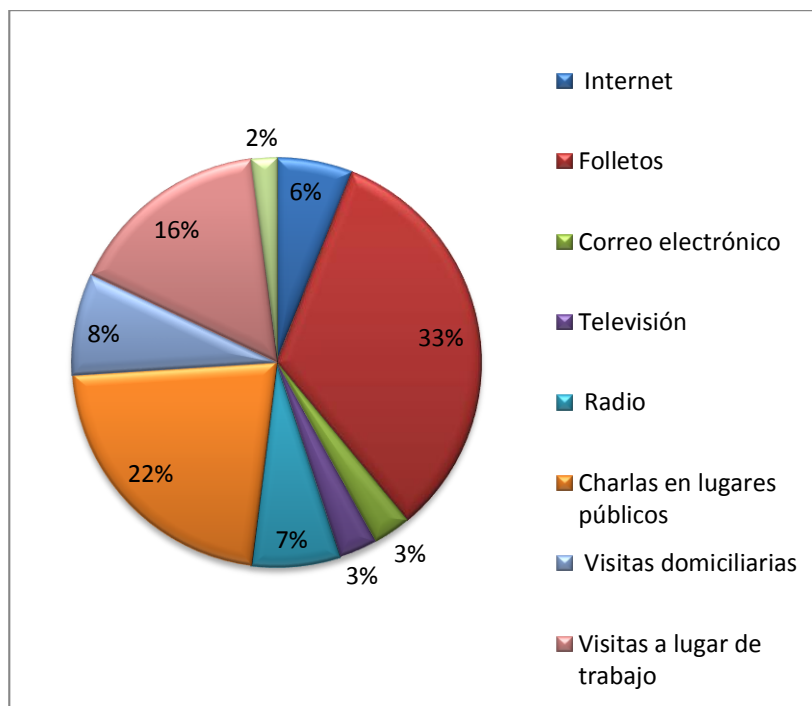
*A la hora de acceder a este tipo de servicios ¿Qué es lo que le gustaría? (Seleccione una sola opción)*



El 43% de los encuestados lo que buscan a la hora de acceder a este tipo de servicios es la calidad del servicio ya que el estado de salud es uno de los factores primordiales al momento de priorizar necesidades.

Gráfico 11

*¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre los servicios?*



El 33% de los encuestados desearían recibir información a través de folletos, sumado al 22% que preferirían charlas en lugares públicos lo que puede significar la fusión de estos dos medios para lograr captar mayor interés en los posibles clientes.

### 2.8.2 Focus Group

Para el Focus Group se utilizó un formato de entrevista a personas las cuales hacen uso de servicios médicos en la zona norte de Quito.

Estructura de la entrevista:

1. ¿Desde hace cuánto tiempo no se realiza un chequeo médico?
2. ¿Sufre de alguna dolencia o afección de salud constantemente?
3. ¿Cuál considera que es el principal factor para un descuido de salud?
4. ¿Qué es lo que suele hacer cuando sufre de alguna afección de salud?
5. ¿Cuáles son los cuidados frecuentes que los médicos prescriben?
6. ¿Cada cuánto tiempo visita a su médico familiar?
7. ¿Tiene control de las afecciones de salud suyas y de familia?
8. ¿A qué lugares asisten usted y su familia en casos de afecciones de salud?
9. ¿Qué piensan de un médico a domicilio?
10. ¿Qué servicios médicos les gustaría recibir en su domicilio?

## 2.9 RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la investigación realizada sabemos que, la mayor cantidad de personas (Hombres y mujeres por igual) poseen al menos una afección de salud en la zona sub urbana Carapungo en un periodo menor a un mes, de los cuales un 60% no acude de inmediato a un centro médico lo cual puede ser un mercado objetivo al que podemos acceder, además que les interesaría un servicio médico a domicilio.

En cuanto a los precios, la mayor cantidad de personas están de acuerdo a pagar precios promedios que van desde los \$10 a \$20 dólares dependiendo el servicio y la complejidad del tratamiento.

Se debe tomar en cuenta que una pequeña porción de los encuestados conoce de servicios médicos primarios a domicilio en la ciudad de Quito, por lo que es una gran oportunidad para el negocio ya que es un mercado no explotado.

En cuanto al servicio prefieren que sea a domicilio en el horario de la tarde en dos horarios identificados 16:00 a 19:00pm y de 19:00pm en adelante, y en caso de que el servicio no sea a domicilio, prefieren que esté ubicada en el parque de Carapungo.

Para los futuros clientes la calidad en el servicio es lo más importante, así como la variedad de los servicios; por lo que siempre se debe cumplir con sus expectativas.



En cuanto a la promoción y publicidad del servicio, existe una gran inclinación por folletos los cuales podrían ser repartidos en lugares públicos donde se puedan realizar charlas de tema médico como prevención de salud entre otros.

## 2.10 MERCADO OBJETIVO

El estudio del mercado objetivo nos permitirá designar de manera ideal a quien dirigir el servicio a implementar que MedHome ofrecerá al público.

### 2.10.1 El consumidor y sus características

El mercado objetivo con el cual trabajará MedHome, serán las familias, que necesiten de servicios médicos de primer nivel y que buscando el bienestar de su salud buscan lugares donde se encarguen de control y prevención de afecciones de salud a domicilio; mientras las personas tienen mayor tiempo para realizar actividades personales, trabajo, diversión, compras, compromisos sociales o profesionales, etc.

Con la selección de mercado que se ha realizado anteriormente podemos concluir que al mercado al que se debe enfocar el servicio es para las familias que vivan al norte de Quito, con ingresos bajos a medios.

Los potenciales clientes pueden ser de cualquier edad, lo que ellos buscan es prevenir algún tipo de afección de salud, por eso en MedHome se brindará

un servicio de calidad a un bajo costo y en la comodidad del domicilio del cliente sin descuidar los parámetros de calidad de un servicio médico.

## 2.11 TAMAÑO DEL MERCADO

La participación del mercado está basada en la totalidad del área de estudio y la disponibilidad de horas hombre, dicho estudio está ligando a los egresos hospitalarios frente a las horas necesarias las cuales se proyectan para dedicar a la salud de las personas.

### 2.11.1 El mercado estimado y su proyección

Gracias a la información obtenida como resultado del estudio de mercado y la aplicación de las encuestas, MedHome pudo estimar el tamaño del mercado total, utilizando información del INEC en la que se especifica el número familias que viven en el norte de la ciudad de Quito y que pertenecen a la clase media y baja. Además Según el ministerio de salud, en la ciudad de Quito existe cerca de 2.239.191 habitantes, ver Tabla 4 de los cuales alrededor del 25% han ingresado a un centro de salud.

Tabla 4

*Número de establecimientos, egresos hospitalarios y camas hospitalarias disponibles según regiones años 2002, 2006 y 2012*

Regiones	Establecimientos		Egresos Hospitalarios		Camas Hospitalarias	
	2006	2012	2006	2012	2006	2012
<b>Total</b>	<b>753</b>	<b>785</b>	<b>863.037</b>	<b>1.156.237</b>	<b>19.945</b>	<b>23.138</b>
<b>Sierra</b>	351	351	413.619	544.122	9.893	10.855
<b>Costa</b>	358	395	410.622	555.326	9.283	11.383
<b>Amazónica</b>	36	37	35.267	55.163	674	871
<b>Insular</b>	2	2	1.038	1.626	30	29
<b>Zona no Delim.</b>	6	-	2.491	-	65	-

MedHome estima un porcentaje inicial de participación en el mercado del 0,40% enfocado a las familias de clase media-baja, ver Tabla 5, sin embargo a futuro este porcentaje se incrementará con la posibilidad de expansión del negocio, con sucursales en otros sectores de la ciudad.

Es necesario considerar la capacidad del negocio la cual no puede ser superior a 480 pacientes al mes, dando como resultado una demanda satisfecha en base a la proyección esperada, sin embargo se piensa expandir el centro médico por lo que MedHome debe considerar a futuro abrir nuevas unidades o aumentar su capacidad instalada, ya que el proyecto ocupa 0,40% del mercado total lo cual es un porcentaje bajo.

Tabla 5  
Proyección de mercado

MERCADO TOTAL	120.580	Familias al norte de Quito
Capacidad del servicio	2	pacientes x hora
Horas de trabajo diarias	8	De lunes a viernes ,fines de semana y feriados
Horas de trabajo al mes	240	30 días al mes
Número de pacientes atendidos al mes	480	Capacidad Instalada
Número de casos de afección de salud en Quito	544.122	De 2.239.191 personas
Participación en el mercado	0,40%	Del mercado total
Participación esperada	480	0,40% de Familias

El servicio ofertado por MedHome es un servicio elástico, lo que quiere decir que al subir el precio del mismo la demanda se contraerá. Es por eso que la empresa debe siempre mantener precios competitivos hasta posicionarse en el mercado y si busca obtener mejores beneficios no debería subir precio sino más bien mejorar el servicio o las promociones.

## 2.12 PLAN DE MARKETING

Realizar un análisis interno y externo de la situación actual en la cual se encontrará MedHome permitirá fijar objetivos y estrategias para el desarrollo del proyecto para lo cual a través de la aplicación 4 P se fijará lo antes expuesto.

### 2.12.1 Producto

Como se mencionó anteriormente, el proyecto en su conjunto contará con varios servicios, siendo los principales el servicio consulta médica a domicilio. Como actividad secundaria estará el servicio de prevención de enfermedades y otros servicios primarios de salud.

En lo que respecta al servicio médico se debe contar con el personal necesario y apto para realizar consultas médicas y servicios primarios de salud cumpliendo con todos los estándares que necesiten los clientes. Además se debe tomar en cuenta que el centro médico tenga la correcta instalación y los insumos necesarios para su funcionamiento.

El servicio que se plantea brindar será de calidad estandarizada brindando un servicio de primera calidad e insumos establecidos bajo estándares del Ministerio de salud, protocolo de atención y bajo procesos técnicos definidos, considerando que el servicio busca el bienestar de las personas el cual será sometido a un riguroso control de calidad tanto interno como por instituciones que regulan dicho funcionamiento.

Algo importante es que se va a desarrollar una marca MedHome Que represente al servicio lo cual nos sirva para lograr un mejor posicionamiento del negocio, ya que será manejado a través de los canales adecuados de promoción. El logotipo de MedHome se podrá visualizar en la Figura 1.

Figura 1  
Logotipo



#### 2.12.2 Precio

En servicios para determinar el precio necesitamos costear todo los productos, mano de obra, depreciaciones, servicios básicos entre otros; el rango de precios a aplicarse será el de penetración ya que lo que se buscará es captar la mayor cantidad de clientes.

Es importante mencionar que como objetivo, del centro médico a domicilio, está el obtener una rentabilidad neta por lo menos el 30% por servicio; Obviamente dependiendo de la del servicio, complejidad del servicio, calidad de los insumos médicos, tiempo de atención y sobre todo cantidad demandada este margen podrá ser menor o mayor.

### 2.12.3 Plaza

El servicio será a domicilio directamente a los pacientes a través de la visita del médico y se atenderá en las casas de los mismos pacientes o en el lugar que soliciten la cita médica según el orden de citas que se hayan tomado; por otro lado si no se tiene citas para el día se podrá realizar visitas a hogares los cuales se pueda captar como cliente al igual que visitas en unidades educativas y parques aledaños a la zona.

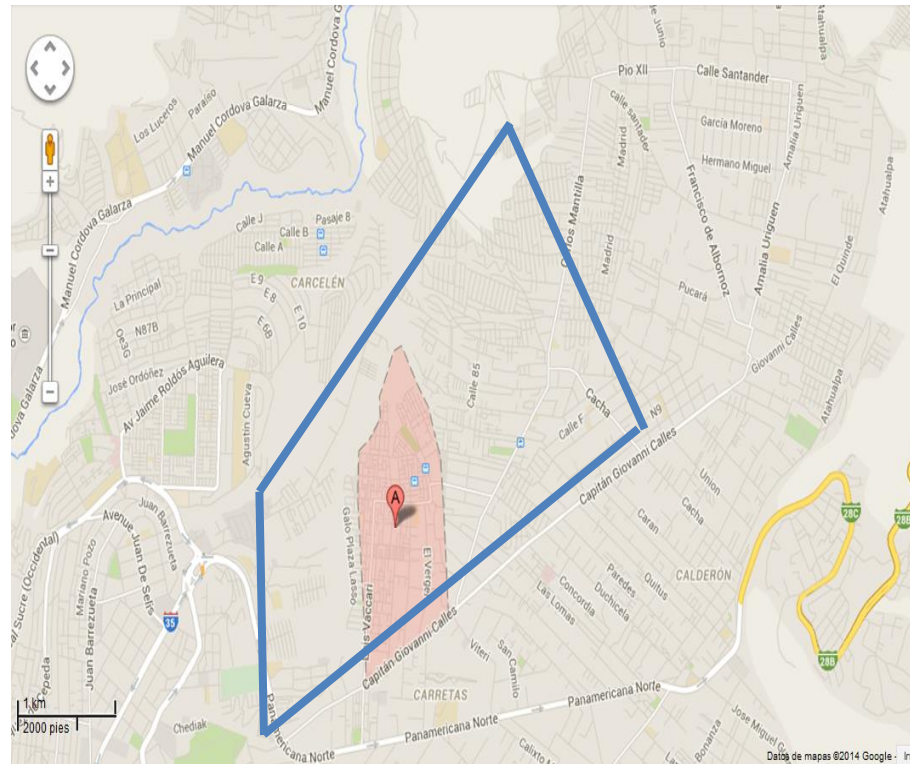
Además se utilizarán como puntos de venta directo en ferias realizadas por el ministerio de salud, festivales y competencias los cuales son invitados los gestores de la industria.

Sin embargo el centro médico estará ubicado en la zona suburbana Carapungo, ver Figura 2.





Figura 3  
*Delimitación de la zona*



#### 2.12.4 Promoción

La comunicación es un factor clave para el lanzamiento de un nuevo servicio, el problema a resolver mediante la promoción es que el mercado objetivo no encuentre diferencias en los servicios que va a brindar, comparado con hospitales y clínicas posicionados en la ciudad de Quito. Por esto queremos dar a conocer la existencia de un servicio médico a domicilio a un costo bajo, con estándares de calidad y personal capacitado.

Por otro lado mediante charlas de prevención daremos a conocer los servicios que ofrece MedHome para estimular la demanda primaria, eliminando cualquier tipo de opinión negativa sobre el cuidado de salud;

además de mantener preferencia por la marca MedHome, para generar una respuesta de adquisición del servicio.

Los medios donde se realizará la publicidad folletos entregados a los distintos moradores de la zona al igual que charlas informativas ya sea para prevención de enfermedades como del servicio a brindarse, que a su vez informa a los clientes de los servicios que se ofrece en MedHome; otro medio que se utilizará es el internet, por medio de las redes sociales (facebook, tweeter, página web); así como en los principales eventos, competencias deportivas las cuales pueden proporcionar otra fuente de impacto para la captación de clientes.

Las promociones estarán dirigidas principalmente a las personas económicamente activas por ejemplo:

- Paquetes promocionales por servicio de consultoría médica.
- Precios con descuento en el servicio.
- Precios preferenciales a clientes frecuentes.
- Diferentes promociones en fechas especiales.

## 2.13 TÁCTICAS DE VENTAS

El centro médico iniciará con una fuerte campaña de expectativa, que llame la atención a las personas las cuales puedan adquirir el servicio. Una vez que el

negocio abra sus puertas al público, se iniciará con visitas gratis en domicilios, charlas en lugares públicos, agendamiento de citas y recomendaciones de salud. Se manejará una fuerte publicidad alrededor del centro médico, se regalarán globos representativos de la marca, repartición de volantes para que las personas conozcan el servicio.

MedHome se dedica a la prevención de enfermedades a través de un servicio médico a domicilio de alta calidad, ya que el factor salud es muy delicado a la hora de ser tratado. Logrando que las personas sientan que su salud es un tema que no se debe descuidar y que en MedHome la atenderemos de la mejor manera, para que su próxima visita sea pronto.

## 2.14 ESTRATEGIA DE ENTRADA Y CRECIMIENTO

Siendo una de las estrategia de entrada de mercado tanto el centro médico como las charlas en lugares públicos, los cuales utilizaríamos como medios de publicidad tanto para el servicio médico como para la captación de mercado, y sin dejar de lado los precios bajos que se darán por apertura del servicio médico, nos enfocaremos también al porcentaje del mercado que desconoce del servicio, y las estrategias promocionales irán enfocadas al conocimiento del servicio médico a domicilio. Una vez captado una mayor parte del mercado, el siguiente enfoque será ampliar la cartera de servicios dependiendo de las necesidades que se vayan analizando durante la etapa de crecimiento, esto se logrará a través del análisis de las historias clínicas de los pacientes las cuales irán evolucionando y nos facilitaran

determinar cuáles son las afecciones más comunes en la zona; para lo cual en un futuro se logrará captar esa proporción de mercado insatisfecha con campañas publicitarias agresivas, a largo plazo se establecerán propagandas televisivas, auspicios y organización de eventos científicos a través de laboratorios médicos, que nos permita agrandar tanto la cartera de servicios que ofrece MedHome como el personal que será participe del crecimiento, para lograr así mayor participación en el mercado.

### **3. ESTUDIO TÉCNICO**

El análisis técnico tiene como principal objetivo el de diseñar el servicio médico óptimo aprovechando de una mejor manera los recursos disponibles con los que se contará al igual que su distribución en las distintas áreas y por ende al personal y de manera global al centro médico. Permitiendo así analizar minuciosamente la naturaleza del proyecto donde se tomará en cuenta tamaño, localización, proceso de producción, insumos médicos y documentos técnicos a utilizarse en este plan.

#### **3.1 SERVICIOS DENTRO DEL CENTRO MÉDICO**

El centro médico MedHome contará con 3 tipos diferentes de servicios los cuales se describirán a continuación. Sin embargo, se debe puntualizar que los servicios médicos que ofreceremos cuentan con características muy específicas que van a incidir en la diferenciación del centro médico. El espacio físico dentro del centro médico se dividirá en dos zonas las cuales abarcan los distintos tipos de servicios que presta MedHome; administrativa y médica, ver Figura 4.

##### **ZONA ADMINISTRATIVA**

En esta área se atenderán todos los requerimientos de citas médicas y agendamiento de charlas médicas al igual que se podrá dar soporte al cliente con servicios que ofrecemos y guías con prescripciones médicas.

Agendamiento de citas: los cuales pueden ser vía telefónica, mail o simplemente el cliente puede acercarse al centro médico y agendar la cita, la persona que estará a cargo de esta área deberá llevar un control minucioso de la agenda ya que deberá tomar en cuenta el tiempo de movilización del médico hasta el domicilio, al igual que la complejidad del caso médico que se ira a realizar y por el cual se agendo la cita.

En el caso del agendamiento de charlas científicas se deberá tomar en cuenta la disponibilidad del personal médico en base a la agenda médica anteriormente descrita al igual que la ubicación en donde se quiera impartir la charla con el fin de tomar en cuenta el tiempo de movilización del personal.

Atención al cliente: La persona a cargo de guiar al personal deberá tener los conocimientos básicos médicos para asumir esta responsabilidad ya que muchas de las inquietudes de los pacientes van a ser en base a procedimientos médicos a realizarse, prescripciones médicas, dosificación de medicamentos, etc.

Se maneja documentos técnicos como guías de los procedimientos médicos y de medicamentos tales como manuales, instrucciones operativas, vademécums, etc.

## ZONA MÉDICA

Esta zona estará enfocada netamente en la prestación del servicio como tal, esto quiere decir atención médica, administración de medicamentos, toma de signos vitales y

procedimientos médicos de primer nivel; sin dejar de tomar en cuenta las charlas de prevención de enfermedades.

Atención médica: Si bien es cierto el servicio será a domicilio, en el centro médico también se realizará consultas médicas; servicio el cual consistirá en el análisis de los síntomas que presenta el paciente o por los cuales se ha solicitado el servicio médico, evaluación de los signos vitales y prescripción médica o tratamiento a seguir dependiendo de la afección diagnosticada.

Además se llevará un control de la evolución del paciente tomando como base su historia clínica y la cual servirá como guía para consultas subsecuentes.

Enfermería: El servicio de procedimientos médicos primarios está bajo el cargo de esta área, esto quiere decir que la persona a cargo estará en facultad de realizar, toma de signos vitales, evaluación de síntomas, suturas de heridas primarias, procedimientos respiratorios (nebulizaciones), curación de heridas entre otros procedimientos.

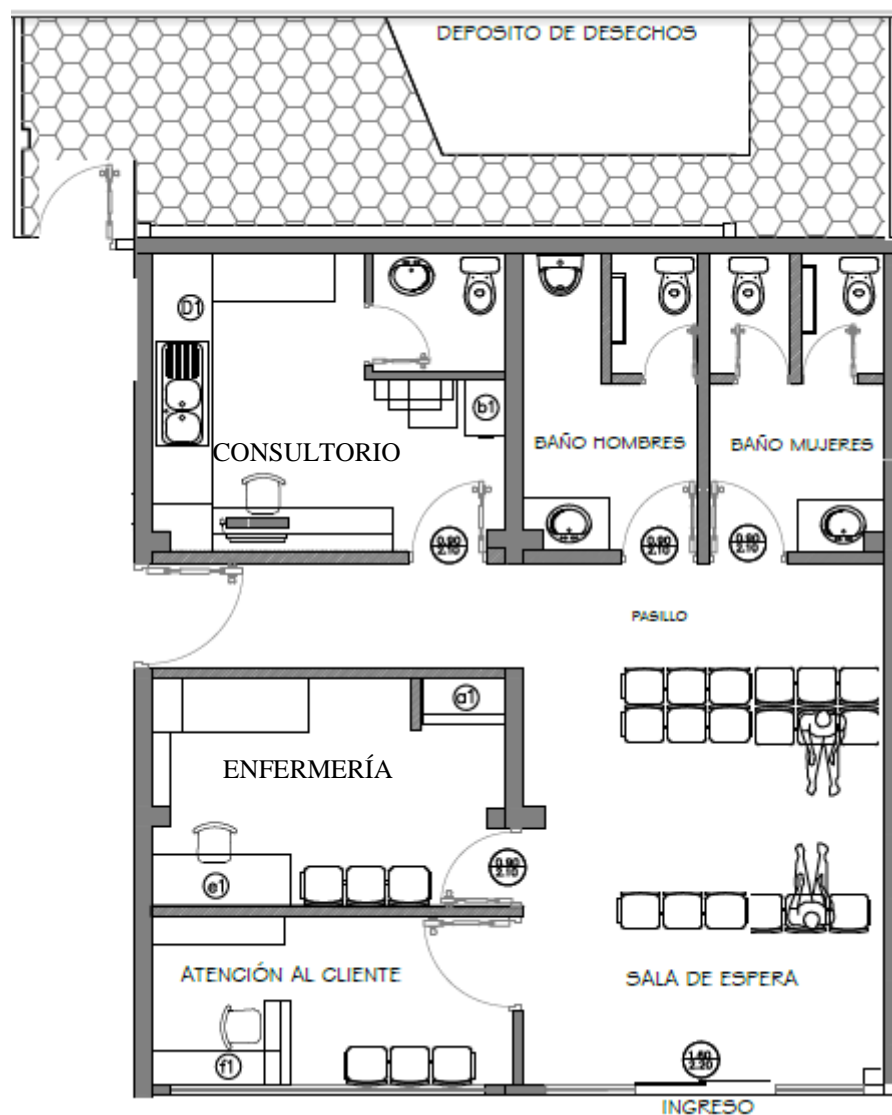
El personal de enfermería también servirá como guía para el área de consulta médica ya que facilitará un diagnóstico previo para el análisis de su estado clínico.

Charlas de prevención: este servicio consistirá en guías de cómo proceder ante ciertas afecciones medicas al igual que dar a conocer nuevos casos clínicos que se pudieran estar presentando en el medio ambiente, este servicio se lo podrá dar en lugares públicos, instituciones, etc. Sitios los cuales estarían interesados en la prevención de

enfermedades sin dejar de tomar en cuenta que puede servir como guía para los pacientes para actuar frente a una afección.

Este servicio no se lo vera como tal, pero puede servir como una fuerte base para la captación de nuevos clientes y para difundir los servicios los cuales el centro médico presta actualmente y prestará en un futuro; al igual que se podrá ver la necesidad de las personas que pueden servir para ampliar la cartera de servicios.

Figura 4  
Prototipo instalaciones





### 3.2 DISEÑO DEL PROCESO DEL SERVICIO

MedHome ofrece a sus clientes (pacientes) una gama de servicios los cuales cubren las necesidades primarias para que su permanencia en la adquisición del servicio y el cual sea lo más satisfactorio.

La descripción de la cadena de valor se lo realizara a través de un diagrama de flujo el cual permita visualizar todos los servicios que se presta en el centro médico de una manera más dinámica y fácil de entender, ya que el tema a tratar es más técnico.

#### 3.2.1 Diagrama Funcional de Procesos

El siguiente diagrama de procesos permite visualizar la cadena de valor que el centro médico posee desde el agendamiento de la cita hasta la prestación del servicio como tal cita subsecuente, Ver Gráfico 12.

Además se incorporará como una actividad adicional el seguimiento del paciente, esto quiere decir que se hará el seguimiento del paciente y la evolución que ha tenido después de la cita médica y el tratamiento que se le prescribió el cual se podrá ver en el Gráfico 13 donde se describe el proceso a nivel tarea.

Gráfico 12  
Diagrama de procesos a nivel macro

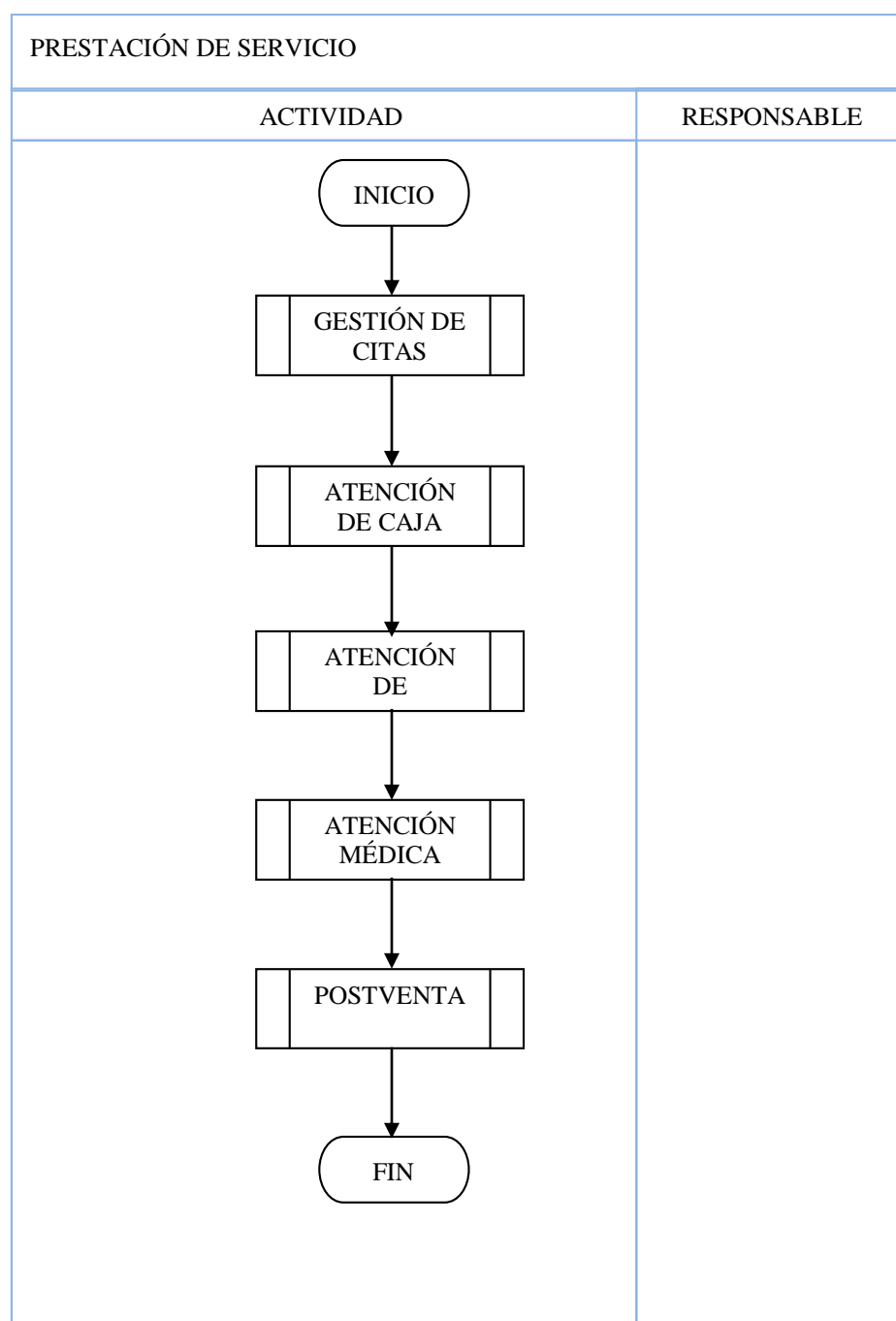
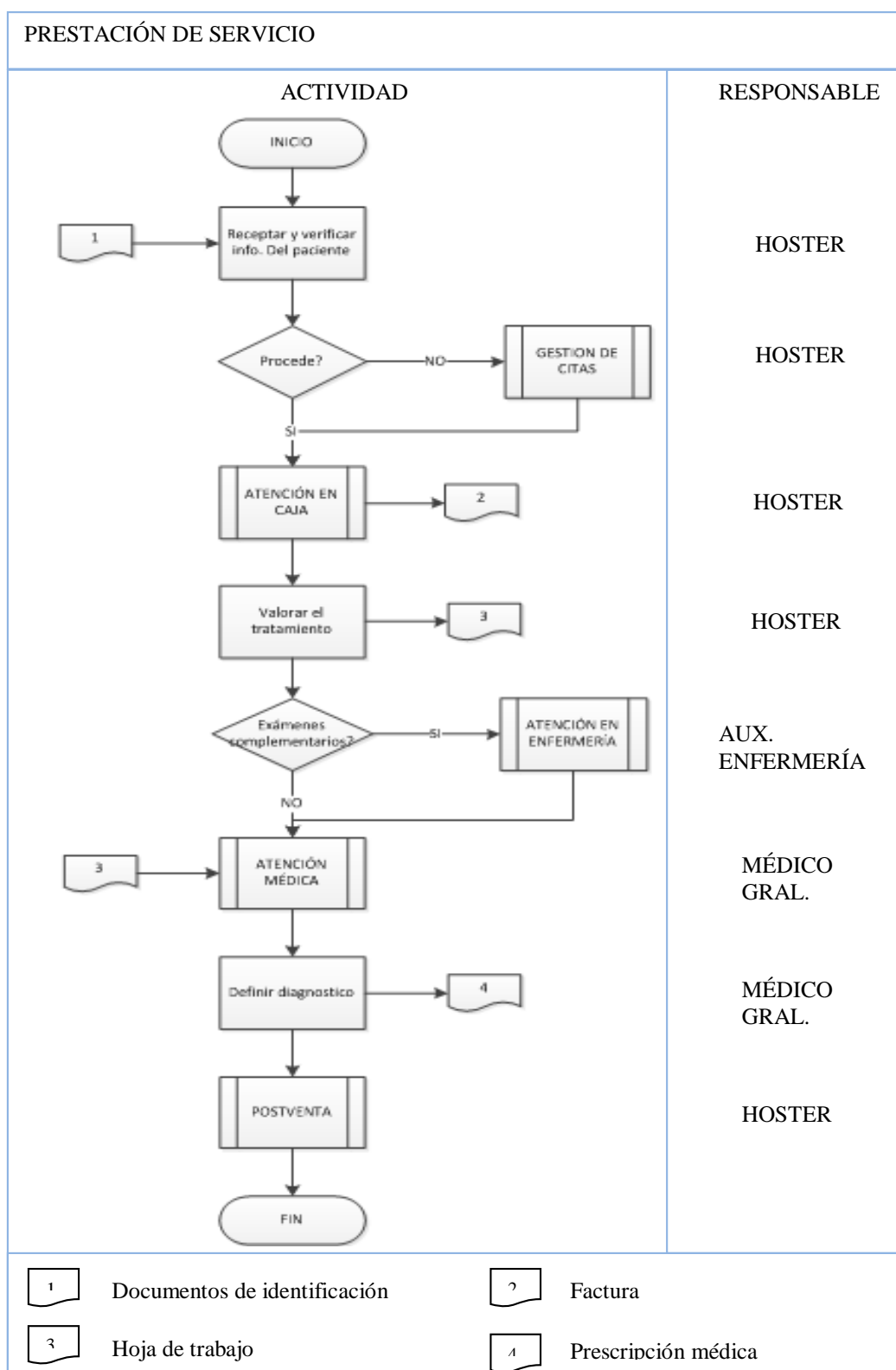


Gráfico 13  
Diagrama de procesos a nivel tarea



Actividad	Descripción de la Actividad
<b>Recepción del paciente y verificación de documentos</b>	<p>Responsable: HOSTER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe al paciente, verifica que cuente con cita previamente agendada y la documentación necesaria para la solicitud del servicio.</li> </ul> <p>PROCEDE:  NO: Canaliza al paciente al proceso de Gestión de Citas o se le re-agenda la cita con el fin de obtener la documentación necesaria para la atención médica.  SI: Se crea la admisión y HCL en el Sistema Gema a partir de la documentación recibida y se ejecuta el cobro del servicio</p> <p>Entregable: Factura</p>
<b>Valoración del tratamiento</b>	<p>Responsable: HOSTER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza evaluación inicial del paciente a través de interrogatorio y exploración física, para elaborar la hoja de trabajo como guía tentativa para el médico</li> </ul> <p>PROCEDE:  NO: Canaliza al paciente al proceso ATENCIÓN MÉDICA  SI: Se determina los exámenes que debe realizarse a través del departamento de ENFERMERÍA</p>
<b>Definir diagnostico</b>	<p>Responsable: MÉDICO GRAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicita exámenes de laboratorio/imagen para confirmar diagnóstico. Teniendo en cuenta cita subsecuente abierta en el consultorio para evaluar tratamiento con el apoyo de los resultados de estudios de laboratorio/imagen.</li> </ul>

	- Extiende indicación medica
--	------------------------------

### 3.3 TECNOLOGÍA DEL NEGOCIO

MedHome cuenta con los instrumentos más actualizados en cuanto al cuidado del paciente. No solo tiene una infraestructura innovadora, sino también una amplia gama de elementos para que los pacientes se sientan a gusto en las instalaciones del centro médico y fuera de él.

#### 3.3.1 Equipos y Herramientas

Con el fin de prestar el mejor servicio médico a domicilio a través de un centro médico se detallará los activos necesarios para brindar dicho servicio tomando en cuenta para la consulta médica in situ, consulta médica en centro médico y procedimientos de enfermería.

#### EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

A continuación se va a detallar las especificaciones de cada ítem con el fin de presentar una idea de los estándares que se cumple tanto en el servicio médico como en la indumentaria que se ocupa para esto, de igual forma se debe tomar en cuenta que el equipo de cómputo y el televisor son donaciones del accionista principal.

### CAMILLA ESTÁNDAR:

La camilla plegable ha sido diseñada con el único fin de dar comodidad a la persona al momento de recostarse para realizar cualquier tratamiento médico, se ha diseñado con la capacidad de resistir hasta 15 kl. Lo cual la hace la herramienta necesaria para cualquier actividad médica y establecimiento, ver Tabla 6.



Tabla 6  
*Descripción de la camilla*

Tipo:	Camilla plegable de aluminio con tensores
Capacidad:	15,5 kg.
Medidas:	190 x 70 cm.
Longitud respaldo:	57 cm.
Características	Tapicería de 6 cm. de grosor de espuma en tres capas.

Fuente: DISFAG

## BASCULA

La báscula se ha diseñado con el propósito de establecer las características físicas de cualquier persona, el diseño de esta báscula soporta cualquier tipo de carga lo cual hace de esta herramienta una necesidad primordial al momento de determinar las características físicas de pacientes dentro de un establecimiento médico, ver Tabla 7.



Tabla 7  
Descripción de bascula

Tipo:	Báscula Pesa Personas mecánica con columna
Capacidad:	de 200 Kg. fracción 100 gr.
Medidas:	190 x 70 cm.
Longitud respaldo:	57 cm.
Características	Escala amplia y de clara disposición, así como las pesas de desplazamiento suave a la altura de los ojos facilita un manejo muy fácil.

Fuente: DISFAG

## NEBULIZADOR

Pequeña máquina que convierte el medicamento líquido en vapor. a través de una boquilla conectada. El medicamento ingresa a sus pulmones a medida que el paciente toma respiraciones profundas y lentas durante 10 a 15 minutos. Es fácil y agradable inhalar el medicamento hacia los pulmones de esta manera, ver Tabla 8.



Tabla 8  
*Descripción nebulizador*

Marca:	NEBUCOR (110/127V).
Capacidad:	Dos mangueras de 2.10 MTS.
Función:	Administración de medicamentos a través de vapor
Características:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De alto flujo y uso rudo para varias horas de Nebulización.</li> <li>• Equipo portátil y compacto</li> <li>• Mascarillas para nebulizar (adulto e infantil).</li> <li>• 1 Vaso nebulizador Hudson.</li> <li>• Manguera de extensión de 2.10 MTS.</li> <li>• 3 Filtros de aire para 3 años de uso.</li> </ul>

Fuente: DISFAG



## TENSIOMETRO

Tensiómetro manual. Esfigmomanómetro anerode con fonendoscopio incorporado para facilitar la medición de la presión sanguínea. Compuesto por un brazalete regulable con cierre de velcro que puede limpiarse con un paño húmedo cuando sea necesario, ver Tabla 9.



Tabla 9  
*Descripción del pulsometro*

Marca:	CE
Intervalo de medición:	0-300 mmHg
Hinchado:	Hinchado manual mediante bomba de hinchado.
Dimensiones	
circunferencia brazalete	24 - 36 cm (para adulto

Fuente: DISFAG

## ESTETOSCOPIO

Aparato acústico utilizado para medir los sonidos internos del cuerpo el cual servirá como herramienta indispensable para la consulta médica, ver Tabla 10.



Tabla 10  
*Descripción del estetoscopio*

Marca:	MEDIC LIFE
Material:	Caucho y Metal
Color:	Plateado
Largo:	59.00 cm
Alto:	1.00 cm
Ancho:	5.00 cm
Peso:	110.00 gr

Fuente: DISFAG

## EQUIPO DE CÓMPUTO

Equipos de tecnología necesarios para la elaboración de documentos médicos al igual que el ingreso de historias clínicas a través de programas médicos diseñados para el control del estado clínico del paciente, ver Tabla 11.



Tabla 11  
*Descripción del equipo de computo*

Marca:	iMac
Procesador:	2.5 GHz Intel Core i5
Memoria:	8 GB 1333 MHz DDR3
Gráfico:	AMD Radeon HD 6750M 512 MB
Software:	OS C 10.9

## TELEVISIÓN

Se trata de una herramienta de entretenimiento para los pacientes que deciden visitar el centro médico y realizar sus consultas médicas en el mismo, es por eso que se contará con una herramienta de distracción a fin de que las personas no lleven tiempo de espera el cual pueda causar molestias ante los pacientes, ver Tabla 12.



Tabla 12  
Descripción del televiso

Marca:	Samsung T24D390EW 23,6" LED.
Resolución:	1.920 x 1.080
Dimensiones:	547,8 x 335 x 44,3 mm
Peso:	3,9 kg

Fuente: [www.samsung.com](http://www.samsung.com)

## COSTOS

Se ha realizado un análisis de costos unitarios en el mercado actual de los equipos y herramientas los cuales son indispensables para la implementación de MedHome, ver Tabla 13.

Tabla 13

*Costos equipos y herramientas*

<b>CAMILLA ESTANDAR</b>	<b>VALOR</b>
Precio Unitario	\$ 332,56
<b>Total</b>	\$ 332,56

<b>BASCULA</b>	<b>VALOR</b>
Precio Unitario	\$ 725,76
<b>Total</b>	\$ 725,76

<b>NEBULIZADOR</b>	<b>VALOR</b>
Precio Unitario	\$ 72,00
<b>Total</b>	\$ 72,00

<b>TENSIOMETRO</b>	<b>VALOR</b>
Precio Unitario	\$ 75,08
<b>Total</b>	\$ 75,08

<b>ESTETOSCOPIO</b>	<b>VALOR</b>
Precio Unitario	\$ 67,00
<b>Total</b>	\$ 67,00

<b>ESQUIPO DE COMPUTO</b>	<b>VALOR</b>
Precio Unitario	\$ 1.500,00
<b>Total</b>	\$ 1.500,00

<b>TELEVISIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Precio Unitario	\$ 750,00
<b>Total</b>	<b>\$ 750,00</b>

### 3.3.2 Materiales e Insumos

La implementación del centro médico se verá necesitada de la adquisición de materiales e insumos médicos para su normal funcionamiento tanto en las consultas médicas como en los demás procedimientos médicos que se presenten, para lo cual se realizó un detalle de lo necesario, ver Tabla 14 y 15

Tabla 14  
*Costos materiales*

<b>Detalle</b>	<b>Costo por Unidad</b>
Tanque de oxígeno	\$ 40,00
Jeringa 3, 5, 10 CC.	\$ 54,00
Tijera rectal	\$ 14,31
Alicate para yeso	\$ 22,15
Hojas de bisturí x 100	\$ 15,00
Linterna	\$ 7,00
Termómetro	\$ 10,00
Bandeja de acero	\$ 85,12

Pinza quirúrgica	\$ 11,42
------------------	----------

Fuente: DISFAG

Tabla 15  
*Costos insumos adicionales*

<b>Detalle</b>	<b>Costo total</b>
Vendas de gasa	\$ 10,00
Baja lengua de madera	\$ 7,36
Alcohol antiséptico, yodado	\$ 16,00
Guantes	\$ 9,20
Yeso	\$ 200,00
Otros insumos médicos	\$ 200,00

Fuente: DISFAG

### 3.4 LOCALIZACIÓN Y PRINCIPALES CRITERIOS

MedHome busca enfocarse en un mercado perteneciente a una clase medio y bajo de la zona sub urbana Carapungo, por ello ha decidido localizar sus instalaciones al norte de la ciudad específicamente en el área céntrica de la zona suburbana, entre los cuales se consideraron las siguientes opciones: Carapungo, Calderón y Marianitas. Además del estudio de mercado realizado y los resultados obtenidos en las encuestas, se realizó un estudio de localización mediante el método de factor de localización, ver Tabla 16.

Tabla 16  
Matriz de ponderación de localización

FACTOR	PESO/ PONDERACION	Carapungo		Calderón		Marianitas	
		Ptje.	Ptje Pond.	Ptje.	Ptje Pond.	Ptje.	Ptje Pond.
Proximidad clientes	0,25	5	1,25	3	0,75	3	0,75
Calidad de vida	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1
Cercanía proveedores	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Costos de instalación	0,20	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Educación y salud	0,20	5	1	5	1	2	0,4
			<b>4,3</b>		<b>3,8</b>		<b>2,75</b>

Como se puede visualizar en la tabla los resultados obtenidos mediante el método de factor de localización en donde se tomaron como objeto de análisis los factores más relevantes para delimitar las instalaciones del negocio, el sector de Carapungo sería la mejor alternativa, sin embargo las otras opciones también tuvieron una gran aceptación en el estudio de mercado lo cual se podría tomar en cuenta para un futuro para la expansión del centro médico, a futuro se planea abrir nuevas unidades de MedHome en estos sectores siempre y cuando se mantengan estos valores ya que los sectores pueden variar por las diferentes condiciones en el país.

### 3.5 NIVEL DE UTILIZACIÓN INICIAL Y FUTURO



La capacidad máxima obtenida en el estudio de MedHome es de 2 pacientes por hora, pero en la etapa de nacimiento es imposible que se trabaje al 100% de capacidad por los siguientes motivos:

- El personal contratado debe adaptarse al sector y ganar experiencia.
- El centro médico necesita tiempo para darse a conocer en la zona que se planea realizar la apertura.
- El financiamiento para realizar la inversión para el centro médico es por parte del accionista es por eso que no se contara con una inversión alta.

Trabajando a la máxima capacidad, el centro médico estará en la capacidad de atender a 480 pacientes al mes, lo cual a pesar de ser un número atractivo para un centro médico pequeño no cubre el porcentaje de inversión inicial para empezar así el primer periodo, es por esto que se deben tomar nuevas medidas a futuro para cubrir el monto inicial de inversión. Durante el primer año, se deberá cumplir con los 480 pacientes cada mes, hasta poder estabilizarse tanto económicamente como en el mercado. A partir del siguiente año, subirá un 10% cada año, hasta lograr cubrir la demanda total, para lo cual necesitará ampliar su capacidad o abrir nuevas sucursales en la zona.

## **4 ESTUDIO ORGANIZATIVO LEGAL**

La constitución de cualquier tipo de negocio de bienes o servicios esta sujetos bajo estrictas normar de funcionamiento, durante este análisis se detallara las principales observaciones que se deberá tener en cuenta para el desarrollo del centro médico.

### **4.1 MARCO LEGAL**

De acuerdo a la normativa legal del Ecuador la implementación de un negocio esta normada dependiendo de su naturaleza y giro el cual prestará, es por eso que la administración del negocio deberá ser llevada bajo los estatutos legales implementados en el país.

#### **4.1.1 Tipo de empresa**

El centro médico será constituido como sociedad anónima, teniendo como principal accionista al principal inversionista Michael Patiño, y con la alternativa a recibir inversiones de posibles nuevos accionistas para la solidificación y formación del capital de MedHome.

En base a la constitución como sociedad anónima, tanto la administración y las utilidades serán compartidas, así como las obligaciones, responsabilidades y controles gubernamentales.

#### 4.1.1.1 Constitución de la empresa

El centro médico MedHome estará formado por su principal inversionista, residente en la ciudad de Quito, con nacionalidad ecuatoriana; además se realizará un préstamo bancario por \$20000, a una tasa anual del 12% y a un plazo de 6 años. Además se toma en cuenta la ley de compañías de la superintendencia de compañías bajo la cual estará regida, ver Anexo 2

#### 4.1.1.2 Capital, acciones y accionistas

La aportación del socio consistirá en capital el cual será invertido en bienes muebles para la adecuación y decoración además se adquirirá los insumos y herramientas médicas al igual que la donación de bienes muebles que permitan el normal funcionamiento de la actividad económica, ver Tabla 17 y 18.

Tabla 17  
*Aportación socios*

NOMBRE DEL SOCIO	APORTACIÓN EN CAPITAL	APORTACIÓN EN ESPECIE	AVALUO DE ESPECIE
ACCIONISTA 1	\$ 20.000,00 (dólares americanos)	2 Computadores, 2 camillas, Televisor y muebles para ambientación	\$ 15.000,00 (dólares americanos)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35.000,00 (dólares americanos)</b>		

Tabla 18  
*Aportación socios en numerario*

NOMBRE DEL SOCIO	APORTACIÓN EN NUMERARIO	DISPOSICIÓN
ACCIONISTA 1	\$ 20.000,00 (dólares americanos)	Adecuación y decoración del centro médicos, compra de instrumentos e insumos médicos para iniciar la actividad, Constitución legal, permisos municipales y de sanidad

#### 4.1.2 Permisos y Autorizaciones

La documentación necesaria solicitada para la constitución de una organización es requisito indispensable de sus representantes legales a continuación se detalla dichos documentos.

#### REQUISITOS DE OPERACIÓN

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Patente Municipal.
- Copia de título del profesional responsable
- Copia del título del médico responsable.

- Copia de la licencia vigente de médico
- Copias de los Certificados del título emitido por el Conesup
- Copia RUC del establecimiento.
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario.
- Copias del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

Para obtener el RUC se requiere: Cédula de identidad; Recibo de agua, luz o teléfono a nombre del propietario o de quien quedaría registrado el RUC, la escritura de constitución del centro médico y copia de la cedula de identidad del representante legal; y completar el formulario el cual es proporcionado por el SRI.

El plazo para inscribirse es de treinta días contados a partir de la constitución o iniciación de la actividad económica.

### PATENTE MUNICIPAL EN QUITO

Es el pago correspondiente por la cancelación anual del impuesto de patente municipal emitido por la Administración zonal el cual se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito. En el caso para la inscripción del centro médico el cual desea obtener la patente por primera vez se debe presentar:

- Formulario de declaración del impuesto de patentes, original y copia;
- Escritura de constitución de la compañía original y copia;
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías;
- Copias de la cédula de ciudadanía.

### PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO EN QUITO

Por medio de este trámite se autoriza el funcionamiento del establecimiento sujeto al control sanitario por delegación del Ministerio de Salud: mercados, supermercados, micro mercados, tiendas de abarrotes y locales de abastos, consignación de víveres y frutas, vendedores ambulantes y estacionarios, bares- restaurantes, boite (grill) restaurante, cafeterías, heladerías, fuente de soda, soda-bar, picantería, fondas, comedores populares y cantinas, escenarios permanentes de espectáculos, plazas de toros, salas de cine, casinos, salones de billar, salones de juegos electrónicos, guarderías, clubes deportivos privados, estudios y coliseos, peluquería y salones de belleza. (Acuerdo ministerial N°.58 de abril de 2003)

El tiempo del trámite es de quince días laborables, además se debe presentar en la administración respectiva lo siguiente:

- Solicitud (formulario) de permiso sanitario;

- Copia de cédula de ciudadanía y de votación del propietario del negocio;
- Informe de compatibilidad y/o factibilidad de implantación de uso (otorgado por la Administración Zonal para las actividades comerciales que deben obtener el permiso sanitario por delegación del Ministerio de Salud al Municipio)
- Comprobante de pago de tasa de permiso sanitario del año;
- Certificado (s) de salud (en áreas de alimentos, salas de belleza y peluquerías) para todo el personal, expendido por la unidad de salud San José;
- Copia del RUC vigente.

#### CUERPO DE BOMBEROS EN QUITO

Al momento del pago de la patente se establece que una parte de este pago (10%) cubre el servicio que da el cuerpo de bomberos a todos los locales que desarrollan actividades económicas, por lo cual se recomienda la instalación de equipos contra incendios o las seguridades que debe tener para evitar los mismos. El acatamiento de estas disposiciones le da derecho al dueño del negocio a reclamar el seguro contra incendio, que es cancelado con todos los pagos de las planillas de energía eléctrica, en caso de que ocurra el flagelo.

Los requisitos para obtener este servicio son: completar el formulario designado para este requerimiento en el departamento de bomberos y entregar el documento en las instalaciones pertinentes; y, conducir a los inspectores los cuales se harán cargo del peritaje para comprobar que las instalaciones en realidad cumplan a cabalidad la tenencia de equipos contra incendios.

## 4.2 MARCO ORGANIZATIVO

La organización debe tener fundamentos y principios para su funcionamiento, el enfoque que tendrá debe estar cimentado en objetivos claros los cuales permitan cumplir con todas las necesidades que se presenten durante su ciclo de vida.

### 4.2.1 Misión de la empresa

MedHome es una unidad de servicios médico a domicilio el cual ayuda a contribuir al mejoramiento de la salud de la población, satisfaciendo las necesidades de servicios médicos ambulatorios de sus clientes con los más altos estándares de calidad y la mejor relación costo beneficio para nuestros usuarios, aplicando de forma profesional productos, equipos, procedimientos y técnicas que mejoran su calidad de vida.

### 4.2.2 Visión de la empresa

MedHome será la mejor y más amplia red de prestación de servicios ambulatorios a domicilio, reconocida por la accesibilidad y consistencia de sus



servicios, por medio de un sistema de salud de calidad; confiable, confortable e inmediato.

#### 4.2.3 Objetivos estratégicos

- Promover el crecimiento personal y desarrollo profesional de sus colaboradores, mediante un ambiente laboral estable y confortable.
- Optimizar la eficiencia y productividad en la organización mediante capacitación al personal, lo cual permita establecer una ventaja frente a los competidores.
- Mejorar los servicios continuamente con más beneficios y precios accesibles.
- Ampliar el sector al que se enfoca la organización, a través de nuevos centros médicos que preste servicios de calidad que exceda las expectativas de los clientes.
- Lograr captar una mayor parte del mercado, logrando así un incremento del 10% anual.

#### 4.2.4 Valores

- Prestar los servicios a través de un profundo sentido de ética profesional e integridad.
- Mejoramiento continuo de la calidad del servicio médico para satisfacer adecuadamente las necesidades reales de cada uno de los clientes.
- Fomentar el mejoramiento de la situación socioeconómica de la población, a través de la implementación de fuentes de trabajo.
- Cumplir con las obligaciones establecidas para apoyar el cuidado del medio ambiente.
- Establecer un medio ambiente laboral el cual fomente la lealtad de sus colaboradores

#### 4.2.5 Análisis interno

Enfocarse en puntos internos de la organización permitirá visualizar de una manera más detallada bajo qué aspectos se está desarrollando el centro médico.

#### 4.2.5.1 Cadena de valor de servicios

La cadena de valor está compuesta por las cuatro actividades primarias que agregan valor a los clientes y dos actividades de apoyo que generan soporte a la organización, las cuales contribuyen a la competitividad y la creación de valor. Estas son:

##### ACTIVIDADES PRIMARIAS

Agendamiento de citas: MedHome busca crear una base estable en su cadena de valor otorgando un gran peso al agendamiento de citas, ya que es el primer contacto que se tendrá con los clientes al momento de solicitar el servicio médico es por esto que se debe prestar un servicio de calidad al momento de atender al cliente con sus necesidades.

Enfermería: En este caso el centro médico MedHome brinda un servicio previo a la consulta médica el cual consiste en la evaluación previa del estado de salud del paciente en el caso de que el cliente lo requiera o que el tratamiento lo amerite, el servicio de enfermería el cual debe ser realizado bajo estándares establecidos es el principal eslabón que ata al agendamiento de citas con la consulta médica.

Consulta médica: En MedHome, el principal motor de la economía es la prestación del servicio in-situ es por eso que todo el enfoque en

cuanto a efectividad y eficiencia se concentraran en esta actividad de la cadena de valor siendo así guía de las demás actividades.

Post venta: el seguimiento acerca del nivel de satisfacción posterior al servicio médico en MedHome es el paso final para culminar la cadena de valor y se ha considerado como una de las actividades primarias que agregue valor tanto a la imagen del centro médico pero sobre todo al cliente.

#### ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO

Logística interna: MedHome busca establecer pactos comerciales con proveedores eficientes, que provean los insumos médicos los cuales cumplan con los estándares de calidad impuestos por la empresa, para minimizar costos, además se debe llevar un buen sistema de control de inventario lo cual permita tener una guía para adquisiciones posteriores.

Marketing: En MedHome, se creará un plan de marketing, con métodos innovadores de promoción y publicidad, estrategias eficaces de precios, además de realizar marketing social (charlas de prevención de enfermedades) siendo esto motor de la venta del servicio como tal.

Tabla 19  
Cadena de valor de servicios

FORTALEZAS		DEBILIDADES
ACTIVIDADES PRIMARIAS		
AGENDAMIENTO DE CITAS	A través de cortesía, conocimiento y profesionalismo se implementará un servicio de citas médicas vía telefónica lo cual aportará valor tanto al cliente como a la organización en cuanto al ahorro de tiempo	
ENFERMERÍA		Siendo que esta actividad podría realizar el médico para minimizar costos, se necesita de un recurso más para disminuir la carga del medico
CONSULTA MÉDICA	Prestar un servicio médico a domicilio en un sector determinado incrementará el porcentaje de aceptación del servicio al igual que se logrará posicionar en el mercado como un servicio único dentro del sector	
POS VENTA	Se implementará una guía para realizar el seguimiento del estado de salud de los pacientes logrando así dar un plus al servicio prestado con la posibilidad de captar mayor mercado a través de actividades de valor como esta	

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ACTIVIDADES DE APOYO		
LOGISTICA INTERNA	Se cuenta con una ubicación estratégica la cual permite la facilidad de acceso a gran variedad de proveedores al igual que la recepción de insumos en el centro médico.	
MARKETING	Se implementará una fuerte campaña de publicidad en lugares públicos a través de la entrega de folletos lo cual puede ser una estrategia para captar nuevos mercados.	

#### 4.2.5.2 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Es de gran importancia realizar un análisis considerando las 5 fuerzas de Porter para que den como resultado una referencia de factibilidad del proyecto y de igual manera aportar con la guía de implementación. (Kotler, P. (2003) Fundamentos de Marketing. México. Pearson Prentice Hall. Sexta Edición).

Estas 5 fuerzas son:

1. Amenaza de los nuevos competidores

Este tema se enfoca hacia el deseo que tiene una organización de incorporarse al mercado con el único objetivo de obtener una participación en él. Todo esto depende de las barreras que han sido creadas por los competidores. Estas barreras pueden ser: Economías de escala, Diferenciación del producto, Requisitos de capital, Costos cambiantes, Mejoras en tecnología y Valor de la marca.

Ventajosamente, MedHome no cuenta con competidores directos, la mayoría de competidores en el ámbito médico brindan servicios similares pero no a domicilio, ante los cuales se debe tomar medidas en los aspectos anteriormente mencionados.

## 2. Amenaza de servicios sustitutivos:

Es importante considerar que otros servicios médicos pueden sustituir al otro debido a un sinnúmero de circunstancias. Alguno de los factores que pueden influir en los sustitutos son:

- Preferencia del comprador a sustituir
- Precios relativos de servicios sustitutos
- Coste o facilidad de cambio del comprador
- Nivel percibido de diferenciación de producto
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

MedHome ofrece un servicio que no tiene sustitutos cercanos, solo competidores pero no son rival para el centro médico en su totalidad. Además el sector de la zona suburbana Carapungo en el cual se establecerá MedHome no cuenta con un servicio médico a domicilio el cual ofrezca los mismos servicios bajo las mismas condiciones.

### 3. Poder de negociación de los clientes:

Basándonos en el ámbito de salud; los pacientes podrían tomar ventaja de la existencia de sustitutos, lo cual pondría la balanza a su favor esto quiere decir que les permite exigir mejor calidad, un servicio superior y precios más bajos.

- Los pacientes son muy inteligentes a la hora de que:
- No son servicios diferenciados
- Existen servicios sustitutos
- Los pacientes están bien informados sobre los costos y precios de los servicios ofrecidos.

Es por eso que MedHome es un centro médico que piensa mucho en el estado de salud de sus pacientes y en sus preferencias, es por ello que el mercado preferirá el servicio que nosotros proporcionamos.



#### 4. Poder de negociación de los proveedores o vendedores:

El papel que desempeña un proveedor a la hora de ofertar sus productos es muy importante ya que depende del grado de expertis que tenga este para comercializar y que sus insumos representen un grado de importancia en la prestación de nuestros servicios.

Para el caso del centro médico MedHome el poder de los proveedores no es de gran impacto puesto que los insumos a adquirir no juega un rol de importancia en la prestación del servicio médico como tal ya que es un servicio intangible; sin embargo es bueno tener una cartera con varios proveedores y no depender de solo uno en el caso de algún pedido especial.

#### 5. Rivalidad entre los competidores:

Un sector no explotado y la inexistencia de competidores directos para MedHome es un factor positivo que aumenta la rentabilidad de la organización logrando así que este sea un proyecto de alta rentabilidad.

La rivalidad entre los competidores se origina de las 4 fuerzas anteriores que se mencionaron. La suma de esto permite definir la rentabilidad de la organización pues cuanto menos competitivo sea un sector, será más rentable y viceversa.

#### 4.2.5.3 Análisis FODA

Las características internas y externas permitirán dar a conocer la situación real del proyecto lo cual se piensa analizar a través de este estudio.

##### FORTALEZAS:

- Es un servicio que se adapta para satisfacer las necesidades del paciente en horarios flexibles a través de un servicio personalizado y único.
- MedHome se preocupa tanto por sus colaboradores así como los clientes (dueños y mascotas), estableciendo políticas que den una ventaja competitiva frente a los competidores.
- La ubicación del centro médico brinda una gran apertura para la accesibilidad de pacientes al igual que se cuenta con una gran gama de proveedores en el caso de necesitar insumos médicos.
- Cuenta con estrategias innovadoras de promoción, publicidad y métodos eficaces que se enfocaran en precios.
- Se cuenta una gran orientación hacia el cliente, ya que siempre nos preocupamos por solicitar la opinión de los pacientes acerca de los servicios que se les brindo.

**DEBILIDADES:**

- Muchas personas pueden preferir otros servicios al de visita a domicilio ya que cuentan con seguros de salud o simplemente preferirían auto medicarse lo cual no es atendido en fechas solicitadas o puede ser perjudicial para la salud.
- La percepción de las personas en cuanto a los beneficios del servicio comparándolo con servicios de grandes clínicas o médicos reconocidos en el medio.

**AMENAZAS:**

- La existencia de clínicas reconocidas en el medio
- La existencia del seguro social al cual la mayoría de personas acude.
- Inestabilidad económica en el país
- Restricciones para el funcionamiento.

**OPORTUNIDADES:**

- Oportunidades de implementar nuevos centros médicos en algunos sectores de la zona, así como en un futuro analizar lugares estratégicos que necesiten este servicio.
- El crecimiento del mercado, ya que hoy en día se ha creado una cultura de cuidado de salud tanto en menores de edad como en personas económicamente activas.

- Es un servicio poco explotado en el mercado de la medicina de bajo costo, por lo cual será muy aceptado ya que será un servicio de alta calidad.
- Prestar el servicio a grandes centros médicos los cuales se encuentren saturados de pacientes.
- Prestar el servicio a instituciones educativas pertenecientes al sector.
- Apoyo médico en épocas de vacunación.

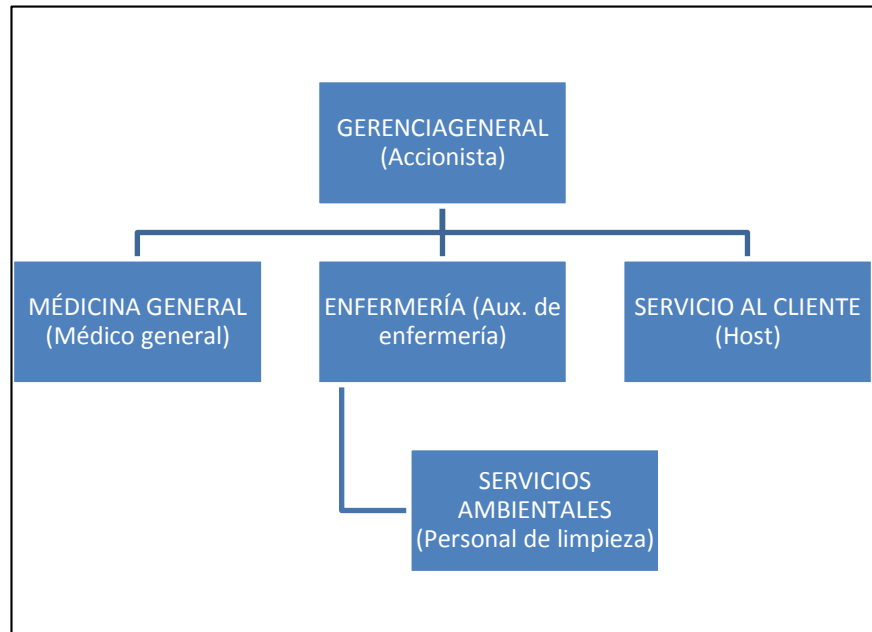
#### 4.2.6 Estructura organizacional

El funcionamiento del centro médico estará compuesto por áreas enfocadas en el giro del negocio las cuales tendrán funciones específicas y el personal necesario teniendo en mente que toda la organización tiene como fin prestar un servicio médico de calidad.

##### 4.2.6.1 Organigrama

El centro médico deberá estar estructurado de manera jerárquica con el fin de mantener un ambiente ordenado basado en el cumplimiento de obligaciones para prestar todos los servicios que sean requeridos, ver Gráfico 14.

Gráfico 14  
Organigrama de la empresa



#### 4.2.6.2 Funciones y áreas

A continuación se describirá de manera más específica cada una de las áreas y sus principales obligaciones y funciones.

##### GERENCIA GENERAL

Las principales funciones del Gerente General consisten en planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de MedHome, además de contratar al personal adecuado basándose en la experiencia que tenga el futuro personal. Las Actividades regulares del Gerente General son:

- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; así como las funciones y los cargos.
- Determinar las políticas que regirán la organización y a sus colaboradores.
- Planificar los objetivos generales y específicos de MedHome a corto y largo plazo.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar el normal funcionamiento de MedHome y ser un líder con sus colaboradores.
- Analizar todos los temas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable, marketing.
- Dar un servicio de calidad, con amabilidad al paciente.

## MÉDICINA GENERAL

Manejar la prestación del servicio in situ como tal, realizar, controlar y dar seguimiento al historial clínico del paciente de igual forma controlar y verificar todos los activos referentes a la parte médica como insumos, herramientas, etc. Las actividades regulares del Médico General son:

- Realizar los diferentes tipos de consulta médica in situ.
- Elaborar correctamente el Historial Clínico de los pacientes del tratamiento realizado.

- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Prescribir la medicación adecuada para el tratamiento proporcionado.
- Implementar medios de comunicación a través de los pacientes para difundir los servicios de MedHome.
- Dar un servicio de calidad, con amabilidad al paciente.

## ENFERMERÍA

La persona auxiliar de enfermería es la encargada de proporcionar el mayor soporte al área médica a través de evaluación del estado médico de los pacientes al igual que realizar procedimientos de primer nivel sin dejar de lado el control de la agenda de citas médicas. Sus funciones y tareas son:

- Realizar procedimientos médicos de primer nivel bajo los estándares de alta calidad.
- Realizar una evaluación previa del estado de salud de los pacientes siempre y cuando sea necesario
- Toma de signos vitales.
- Elaborar correctamente el Historial Clínico de los pacientes del tratamiento realizado.
- Guiar al paciente a través de cualquier consulta de carácter médico.
- Dar un servicio de calidad, con amabilidad al paciente.

- Recibir, verificar y registrar las requisiciones de compras de insumos médicos.
- Hacer seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías.
- Suministrar materiales y equipos de trabajo al personal de la organización.

### SERVICIO AL CLIENTE

Nuestra Host es la encargada de atender cualquier tipo de necesidad médica o de servicio de los pacientes siempre y cuando estén dentro de sus posibilidades al igual que gestionar el agendamiento de citas y guiar al paciente. Sus funciones y tareas son:

- Llevar, controlar y dirigir el agendamiento de citas de acuerdo a la disponibilidad del área médica.
- Guiar al paciente a través de cualquier consulta de carácter médico y/o portafolio de servicios.
- Entrega de volantes publicitarios a visitantes del centro médico.
- Preparación de informes de citas médicas futuras que sirvan de guía para el personal médico.
- Dar un servicio de calidad, con amabilidad al paciente.
- Armado de expedientes de consultas médicas.
- Elaboración de requisiciones de compra de materiales de oficina y suministros médicos



## SERVICIO AMBIENTALES

El cuidado y mantenimiento del centro médico al igual que el control de desechos médicos estará a cargo de una persona de servicios ambientales quien estará a cargo de las siguientes tareas:

- Llevar y controlar el estado de todo el centro médico en el tema ambiental.
- Cuidar el aspecto físico de las instalaciones.
- Dar un servicio de calidad, con amabilidad al paciente.
- Llevar el control de desperdicios corto-punzantes y/o desperdicios médicos (Establecidos por Ministerio de Salud).

### 4.2.6.3 Nómina de Recursos Humanos

Los montos descritos en la Tabla 20 se han determinado en base a un acuerdo mutuo entre las partes; en el cual se aprobó el pago del sueldo mínimo, considerando que es una organización que se encuentra en etapa de inicio y es necesario establecer una priorización de gastos de implementación.

Tabla 20  
Nómina de Recursos Humanos

NOMINA	CARGO	SUELDO
	GERENTE GRAL.	\$ 800,00
	MÉDICO GRAL.	\$ 800,00 + comisión
	AUX DE ENFERMERÍA	\$ 500,00
	HOST	\$ 400
	SERVICIO AMBIENTAL	\$ 360

Se ha considerado realizar un incremento de sueldo un año después de la apertura del centro médico; siempre y cuando la demanda del servicio hay cumplido el incremento del 10%

#### 4.2.7 Políticas

La organización está basada en beneficios, prohibiciones y obligaciones las cuales deben ser cumplidas y cumplir a cabalidad para el correcto desarrollo del centro médico ya sea enfocados en los colaboradores, pacientes y/o proveedores.

##### 4.2.7.1 Políticas para los Colaboradores

#### BENEFICIOS

- Garantizar los derechos de los colaboradores según lo establecido en la Constitución del Ecuador.
- Los colaboradores que pasen a formar parte de la organización, ingresaran a través de un contrato escrito.

- Las remuneraciones de los colaboradores serán inembargables salvo las pensiones alimenticias.
- Los colaboradores estarán afiliados al IESS desde el primer día de trabajo.
- Proporcionar los recursos necesarios a los colaboradores para la ejecución de su trabajo.
- Tratar a los colaboradores con el debido respeto y consideración, sin maltratos de palabra u obra.
- Gestionar de forma inmediata cualquier reclamo del colaborador siempre y cuando cuente con fundamentos y sea de tema laboral.

#### PROHIBICIONES

- Los colaboradores no podrán efectuar actividades que no sea parte del giro del negocio dentro de la organización.
- Por ningún motivo los colaboradores podrán presentarse a la organización en estado etílico, o bajo el consumo de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.
- No está permitido por ninguna razón tomar bienes pertenecientes a la organización fuera de esta.
- Los colaboradores no podrán ausentarse por más de tres días consecutivos a sus actividades, a menos de poseer una justificación correspondiente.

- No se podrá divulgar ningún tipo de información perteneciente a la organización
- No se podrá hacer uso de los bienes de la organización para beneficio personal.

#### OBLIGACIONES

- Cumplir a cabalidad con todas las actividades que se haya asignado al colaborador.
- Mantener una conducta profesional tanto dentro como fuera de la institución mientras se porte el uniforme de la organización.
- Los colaboradores tendrán la obligación de llegar puntuales al trabajo y trabajar las horas las cuales se hayan pactado en su contrato.
- Informar cualquier solicitud con cuarenta y ocho horas de anticipación para su gestión.

##### 4.2.7.2 Políticas para los Pacientes.

- Los pacientes deberán regirse a la agenda disponible con la cual cuente el centro médico.
- Los pacientes deberán realizar el agendamiento de su cita médica con al menos 24 horas de anticipación.

- Dependiendo de la complejidad del requerimiento y de la disponibilidad del personal médico se podrá atender al paciente de manera inmediata
- Se emitirán prescripciones médicas a los pacientes en base al diagnóstico establecido por el médico.
- Cualquier reclamo o sugerencia se los atenderá de la mejor manera a través de nuestra área de servicio al cliente.

#### 4.2.7.3 Políticas para los Proveedores

- Los proveedores están bajo la obligación de suministrar los pedidos en las fechas establecidas en los contratos preestablecidos.
- Será obligación del proveedor de entregar los insumos solicitados en perfecto estado en el centro médico
- Previo a la compra de los productos, se realizará una revisión para verificar si estos se encuentran en excelente estado.
- Se deberá manejar un correcto inventario de uso y stocks de los productos y materiales.

## **5 ESTUDIO FINANCIERO**

La toma de decisiones frente a una inversión de cualquier índole, determina si esta obtendrá beneficios o pérdidas tanto a corto como largo plazo, para lo cual se debe realizar un análisis matemático financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

### **5.1 INVERSIÓN INICIAL**

Para implementar el centro médico MedHome y que este cuente con una capacidad operativa se incurrirán en costos de inversión e instalación los cuales representaran aquellos bienes y servicios necesarios para la implantación del proyecto, por ello estos se aplican durante la fase de instalación del proyecto hasta la puesta en marcha.

Como principal inversión se debe considerar el capital fijo que está compuesto por todos aquellos bienes y servicios necesarios para dotar al proyecto de su capacidad instalada, los cuales son:

#### **EQUIPO Y MOBILIARIO**

En este rubro abarca todos los muebles, equipos y accesorios de oficina y del centro médico en su valor total incluido transporte e instalación. A continuación se detalla los principales ítems:

- Camilla estándar
- Bascula
- Nebulizador
- Tensiómetro
- Estetoscopio
- Equipo de computo
- Televisión
- Tijera recta
- Alicata para yeso
- Bandeja de acero
- Pinza quirúrgica
- Linterna

## GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Contempla todos los objetos de gasto relacionados con el funcionamiento del centro médico entre los cuales tenemos:

- Permisos de funcionamiento
- Gastos legales

- Arriendo del local
- Elaboración de manuales y reglamentos de la empresa

### GASTOS DE INSTALACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Este monto a considerar abarca todos los gastos de instalaciones y servicios que se utilizaran para poner en funcionamiento el centro médico entre los cuales se detallan a continuación:

- Adecuaciones eléctricas
- Botiquín de primeros auxilios
- Elaboración de señaléticas (Establecidas por Bomberos)
- Decoración local (pintura, carteles, etc.)

### GASTOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación del personal en un monto el cual se debe considerar para la etapa inicial del proyecto ya que se requiere emitir manuales de uso, documentos técnicos, guías de uso entre otros los cuales pueden ser de utilidad para aumentar el conocimiento en especial del personal administrativo

### INVERSION INICIAL



La inversión inicial la cual incurrirá MedHome se podrá determinar a través de sumar el total de activos fijos más los gastos de constitución y el capital de trabajo, ver Tabla 21 y 22.

$$\text{INVERSION INICIAL} = \$ 18.916,08 + \$ 5.600 + \$ 2.039,07 = \$ 26.555,15$$

Tabla 21  
*Inversión inicial*

INVERSION INICIAL	Q	RANGO DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Arriendo local	6	años	\$ 1.200,00	\$ 7.200,00
Equipo y Herramientas				\$ 2.079,32
• Camilla estándar	2	unidad	\$ 332,56	
• Bascula	1	unidad	\$ 725,76	
• Nebulizador	2	unidad	\$ 72,00	
• Tensiómetro	2	unidad	\$ 75,08	
• Estetoscopio	2	unidad	\$ 67,00	
• Tijera recta	2	unidad	\$ 14,31	
• Alicata para yeso	2	unidad	\$ 25,00	
• Bandeja de acero	2	unidad	\$ 85,12	
• Pinza quirúrgica	1	unidad	\$ 11,42	
Materiales e insumos				\$ 877,76
• Tanque de oxígeno	4	unidad	\$ 40,00	
• Jeringa	1	caja	\$ 54,00	
• Hojas de bisturí	2	caja	\$ 15,00	
• Termómetro	4	unidad	\$ 10,00	
• Vendas de gasa	1	caja	\$ 10,00	
• Toallas	6	unidad	\$ 5,00	
• Guantes	2	caja	\$ 9,20	
• Baja lengua de madera	1	caja	\$ 7,36	
• Alcohol antiséptico/yodado	8	botella	\$ 16,00	
• Yeso	1	quintal	\$ 200,00	
• Otros insumos	1		\$ 200,00	
Muebles y Equipo de oficina				\$ 8.759,00
• Televisión	1	unidad	\$ 750,00	
• Linterna	2	unidad	\$ 7,00	
• Mueble de espera	3	unidad	\$ 735,00	
• Counter de recepción	1	unidad	\$ 900,00	
• Equipo de computo	2	unidad	\$ 1.500,00	
• Lámparas	7	unidad	\$ 70,00	
• Mueble mediano	2	unidad	\$ 700,00	

TOTAL	\$ 18.916,08
-------	--------------

Se estima arrendar el local comercial durante 5 años a un costo de \$1.200,00 lo que nos da un total de \$ 6.000, monto el cual será cancelado al inicio del arrendamiento

Tabla 22:  
*Gastos de puesta en marcha*

Concepto	Total
Gastos de constitución	\$ 500,00
Gastos de instalación y adecuación	\$ 5.000,00
Gastos de capacitación	\$ 100,00
TOTAL	\$ 5.600,00

## 5.2 FINANCIAMIENTO

La implementación del centro médico necesita de fondos para su desarrollo es por eso que a través de medios financieros se podrá contar con el recurso económico para la puesta en marcha.

### 5.2.1 Análisis del financiamiento

A través del financiamiento de DinersClub se podrá contar con los fondos necesarios para la puesta en marcha, este monto está sujeto a intereses durante el periodo el cual fue adquirido el préstamo, ver Tabla 23.

Préstamo Bancario: \$ 20.000,00  
Tasa Anual: 13%  
Plazo: 6 años  
Cuotas mensuales: \$416,92

Tabla 23:  
*Tabla de amortización del crédito*

AÑO	SALDO	CAPITAL	INTERES	PAGO
1	\$ 20.000,00	\$ 2.403,06	\$ 2.600,00	\$ 5.003,06
2	\$ 17.596,94	\$ 2.715,46	\$ 2.287,60	\$ 5.003,06
3	\$ 14.881,47	\$ 3.068,47	\$ 1.934,59	\$ 5.003,06
4	\$ 11.813,00	\$ 3.467,37	\$ 1.535,69	\$ 5.003,06
5	\$ 8.345,62	\$ 3.918,13	\$ 1.084,93	\$ 5.003,06
6	\$ 4.427,49	\$ 4.427,49	\$ 575,57	\$ 5.003,06
	\$ 0,00	\$ 20.000,00	\$ 10.018,39	\$ 30.018,39

### 5.3 VENTAS

MedHome estará dispuesto a brindar servicios médicos tanto dentro como fuera (domicilio) de las instalaciones por lo cual se deberá analizar la capacidad con la cual cuenta para estimar valores que servirán como guía para visualizar la situación del centro médico.

#### 5.3.1 Proyección de ventas

Para visualizar los ingresos que en centro médico tendrá en el lapso de un año se estableció una proyección en la cual se podrá analizar de manera empírica los ingresos que podrá obtenerse de la prestación de servicios, ver Tabla 24.

Tabla 24

*Proyección de mercado*

Capacidad del servicio	2	Pacientes por hora
Horas de trabajo al mes	240	30 días al mes
Pacientes al mes	480	
Servicios al año	5760	Pacientes
Precio Promedio	\$ 15	

---

MedHome estima un porcentaje inicial de participación en el mercado del 0,40% enfocado a las familias de clase media y baja contando con todos los miembros de la familia teniendo en cuenta que los sujetos económicamente activos son quienes en realidad cancelan el servicio, teniendo en cuenta este porcentaje a futuro se incrementará con la posibilidad de expansión del centro médico, con sucursales en otros sectores de la ciudad los cuales no cuenten con un servicio médico cercano.

Es necesario considerar la capacidad del centro médico la cual no puede ser superior a 480 pacientes al mes, teniendo en cuenta que la demanda estimada se satisface en su totalidad sin embargo es posible que un porcentaje del mercado total no sea satisfecho teniendo en cuenta el volumen de personas y las restricciones que tengan esto puede ser por factores extraordinarios, por lo que MedHome debe considerar a futuro abrir nuevas unidades o aumentar su capacidad instalada; sin embargo no se debe descartar que se puede ofrecer un servicio más ligero a personas de escasos recursos ya que el factor salud no se puede comprimir sino más bien debe ser muy flexible, ver Tabla 25.

Las ventas o en este caso prestación de servicios médicos se distribuirán de acuerdo a la demanda de cada servicio y la frecuencia que el servicio es dado teniendo en cuenta todos y cada uno de los procedimientos que se dará al público, es necesario determinar la mayor fuente de ingresos lo cual nos puede dar una idea para enfocarnos más en ese servicio o a la vez reforzar los otros; teniendo en cuenta un precio promedio por servicio, ver Tabla 26.

Tabla 25  
*Número de pacientes diarios por servicio*

DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS	% PACIENTES	MENSUAL	DIARIO
Consulta médica in situ	30%	144	5
Consulta médica centro médico	20%	96	4
Charla médica	3%	15	1
Nebulización	9%	44	2
Colocación/Retiro yeso	5%	24	1
Aplicación de inyecciones	7%	34	2
Sutura	12%	58	2
Tratamiento de heridas varias	11%	53	2
Vendaje	3%	15	1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>480</b>	<b>30</b>

Tabla 26  
*Valor promedio por servicio*

DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS	PACIENTES MENSUALES	VALOR PROMEDIO
Consulta médica in situ	144	\$ 15,00
Consulta médica centro médico	96	\$ 12,00
Charla médica	15	\$ 10,00
Nebulización	44	\$ 9,00
Colocación/Retiro yeso	24	\$ 21,00
Aplicación de inyecciones	34	\$ 8,00
Sutura	58	\$ 11,00
Tratamiento de heridas varias	53	\$ 8,00

Vendaje	15	\$ 7,00
	<b>480</b>	<b>\$ 5.801,00</b>

### 5.3.2 Cálculo del capital de trabajo

La cantidad de recursos de corto plazo que requiere una organización para realizar las actividades de su cadena de valor concepto al cual se lo conoce como capital de trabajo y es equivalente a la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante; lo cual evita que la organización pueda tener problemas de liquidez. (JAMES C. VAN HORNE (2010). “Administración financiera” 10ma. Edición. Principios de la inversión del capital).

Los rubros que integran el capital de trabajo de MedHome son los siguientes:

Efectivo (Caja- Bancos): Abarca toda la liquidez para actuar frente a las obligaciones a corto plazo, es decir los primeros meses de operación del centro médico (servicios básicos, sueldo/salarios, publicidad, etc.).

Inventarios: es la cantidad de suministros para este caso de oficina, materiales de limpieza e insumos mínimos necesarios para garantizar la operación normal y continua del centro médico.

A continuación se resume en la Tabla 27 los rubros que se tomaron en cuenta para el cálculo del capital de trabajo.

Tabla 27  
*Detalle capital de trabajo*

DETALLE	TOTAL MENSUAL
Materiales de oficina	\$ 40,00
Materiales de limpieza	\$ 60,00
Luz	\$ 30,00
Agua	\$ 20,00
Teléfono + Internet	\$ 120,00
Mantenimiento de instalaciones	\$ 50,00
Publicidad	\$ 340,00
Aux. enfermería	\$ 547,25
Host	\$ 437,80
Servicio ambiental	\$ 394,02
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.039,07</b>

## 5.4 INVERSION

La implementación de MedHome representará rubros los cuales serán considerados como inversión, mismos que se considera obtener rendimientos tanto a corto como largo plazo.

### 5.4.1 Mano de obra

Este rubro contemple todos los salarios de los colaboradores de MedHome además de todos los otros rubros que integran las remuneraciones: tales como: aporte patronal, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones, ver Tabla 28.

Tabla 28  
*Resumen rol de pagos*

	CARGO	SUELDO ANUAL	TOTAL BENEFICIOS	TOTAL
NOMINA	GERENTE GRAL.	\$ 10.507,20	\$ 3.410,40	\$ 13.917,60
	MÉDICO GRAL.	\$ 10.507,20	\$ 3.410,40	\$ 13.917,60
	AUX DE ENFERMERÍA	\$ 6.567,00	\$ 2.259,00	\$ 8.826,00
	HOST	\$ 5.253,60	\$ 1.875,20	\$ 7.128,80
	SERVICIO AMBIENTAL	\$ 4.728,24	\$ 1.721,68	\$ 6.449,92

Teniendo en cuenta el personal que trabaja directamente con los pacientes, se costeará incluyendo el sueldo, aporte patronal, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones. Este monto llega a un total de \$ 22.743,60 anuales, ver Anexo 3, lo que equivale a un valor mensual equivalente a los dos colaboradores de \$ 1.895,30 el cual se distribuirá proporcionalmente para el porcentaje del servicio y para el número de que se atenderán mensualmente, dando como resultado el valor de mano de obra por servicio y por paciente, ver Tabla 29 y 30.



Se ha realizado dos tablas de distribución ya que los servicios prestados son diferentes de las personas que tratan con pacientes como se muestra a continuación:

Tabla 29  
*Distribución de salario*

	DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS	% PACIENTES	MENSUAL	VALOR DIARIO	VALOR POR PACIENTE
MEDICO GRAL.	Consulta médica in situ	57%	144	656,49	4,6
	Consulta médica centro médico	38%	96	437,66	4,6
	Charla médica	6%	10	65,65	6,6
	DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS	% PACIENTES	MENSUA L	VALOR DIARIO	VALOR POR PACIENTE
AUX. ENFERMERÍA	Charla médica	6%	5	44,13	8,8
	Nebulización	18%	44	132,39	3,0
	Colocación/Retiro yeso	10%	24	73,55	3,1
	Aplicación de inyecciones	14%	34	102,97	3,0
	Sutura	24%	58	176,52	3,0
	Tratamiento de heridas varias	22%	53	161,81	3,1
	Vendaje	6%	15	44,13	2,9

#### 5.4.2 Insumos

## COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

Todos los rubros pertenecientes a la etapa de operación o funcionamiento del centro médico se consideraran como costos de operación y mantenimiento.

Estos son rubros que se deben incurrir para hacer producir la capacidad instalada generada por las inversiones realizadas. Se estiman por vigencias anuales, de acuerdo con las proyecciones de producción que se establezcan.

Los costos de operación y mantenimiento en los que incurrirá MedHome son:

## INSUMOS Y MATERIALES

A continuación se detalla los principales insumos y materiales para la fase de producción del servicio. Estos son:

- Jeringa
- Hojas de bisturí
- Vendas de gasa
- Guantes
- Tanque de oxígeno
- Baja lengua de madera
- Alcohol antiséptico/yodado
- Toallas
- Termómetro
- Yeso

Sin embargo no se debe descartar la idea que durante el proceso de producción se vea la necesidad de hacer uso de otros ítems dependiendo del servicio que soliciten los pacientes y de la complejidad del mismo.

Para los siguientes ítems: jeringas, hojas de bisturí, baja lengua de madera, vendas de gasa y guantes se costeará de acuerdo al precio por caja y la cantidad de cada insumo que se aplica dependiendo del tratamiento a aplicar; los ítems detallados vienen en caja de 100 unidades lo que se puede decir que su rendimiento puede alcanzar hasta 100 veces a excepción de las vendas de gasa las cuales se usan por la magnitud de la curación y los guantes dependiendo de la aplicación en par.

En el caso de los tanques de oxígeno su presentación es de 250 lts. Por tanque lo que equivale a 20 sesiones respiratorias, de igual manera este número detallado es en base a la dosificación mínima.

Los ítems restantes como alcohol antiséptico / yodado vienen en una presentación de botellas de 700 ml. Lo que equivale a 140 usos teniendo en cuenta que se use 5 ml. En cada dosificación.

El yeso se adquirirá en gran cantidad (Quintal) ya que la preparación de la mezcla depende de la extremidad que se vaya a cubrir es por eso que es difícil estimar una cantidad aproximada por colocación; sin embargo se prevé tener un stock suficiente para satisfacer la necesidad.

Por ultimo las toallas y termómetros se estiman una vida útil de 3 meses dependiendo del uso y de la cantidad de pacientes que abarque el centro médico. Para visualizar los costos de los materiales Ver Anexo 4.

Se debe tomar en cuenta que se está utilizando un rubro de “Otros insumos por \$ 200 ya que puede suscitar alguna compra de material o insumo imprevisto.

De acuerdo a lo antes expuesto se deberá distribuir los insumos de acuerdo a la demanda de los servicios que se prestará en el centro médico, ver Tabla 30 y 31

Tabla 30  
*Distribución de productos por servicios*

SERVICIO	INSUMO/MATERIAL	PACIENTES
Consulta médica in situ	Baja lengua de madera	144
	Alcohol antiséptico/yodado	
	Termómetro	
	Guantes	
Consulta médica centro médico	Baja lengua de madera	96
	Alcohol antiséptico/yodado	
	Termómetro	
	Guantes	
Charla médica		15
Nebulización	Tanque de oxigeno	44
	Guantes	
	Alcohol antiséptico/yodado	
Colocación/Retiro yeso	Jeringa	24
	Yeso	
	Guantes	
Aplicación de inyecciones	Jeringa	34

Sutura	Guantes	
	Jeringa	
	Guantes	
	Hojas de bisturí	58
	Toallas	
	Alcohol antiséptico/yodado	
Tratamiento de heridas varias	Baja lengua de madera	
	Vendas de gasa	
	Jeringa	
	Alcohol antiséptico/yodado	53
	Guantes	
	Toallas	
Vendaje	Hojas de bisturí	
	Vendas de gasa	
	Alcohol antiséptico/yodado	15
	Toallas	
	Guantes	

Tabla 31  
*Requerimiento mensual de materiales*

USO DE PRODUCTOS	PACIENTES MENSUAL	PACIENTES POR PRODUCTO	UNIDADES NECESARIAS AL MES
Hojas de bisturí	111	4	28
Vendas de gasa	68	2	34
Guantes	468	16	29
Termómetro	240*		
Tanque de oxígeno	44	1	44
Baja lengua de madera	293	10	29
Alcohol antiséptico/yodado	410	14	29
Toallas	126*		
Yeso	24	1	24
Jeringa	169	6	28

\*Estos 2 ítems se debe tomar en cuenta que tienen una vida útil de 3 meses por lo cual no se requiere abastecerse a fin de mes, sin embargo se tomó en cuenta para determinar el uso.

## SERVICIOS

Para este rubro se tomará en cuenta luz, agua y teléfono lo cual cubre las necesidades básicas para el funcionamiento del centro médico en cuanto a servicios básicos.

Para el servicio básico “agua” se considerará una planilla mensual de \$20 de los cuales se invierte el 40% en la consulta médica lo cual representa \$8 mensuales del monto total, el cual se estima que representará \$0,08 ctvs. por paciente, lo que da como resultado el valor por paciente y por servicio, ver Tabla 32. De igual manera se tiene el uso del agua para la limpieza de las instalaciones y otros usos, en este caso se distribuirá de manera equitativa el porcentaje restante entre todos los servicios prestados dentro del centro médico para establecer una balanza.

Tabla 32  
*Distribución de agua*

DISTRIBUCIÓN POR PRODUCTO	% USO	\$ USO	PACIENTES MENSUAL	COSTO POR PACIENTE
Consulta médica in situ*	0%	\$ 0,00	144	\$ 0,00
Consulta médica centro médico	40%	\$ 8,00	96	\$ 0,08
Charla médica*	0%	\$ 0,00	15	\$ 0,00
Nebulización	10%	\$ 2,00	44	\$ 0,05
Colocación/Retiro yeso	10%	\$ 2,00	24	\$ 0,08
Aplicación de inyecciones	10%	\$ 2,00	34	\$ 0,06
Sutura	10%	\$ 2,00	58	\$ 0,03
Tratamiento de heridas varias	10%	\$ 2,00	53	\$ 0,04
Vendaje	10%	\$ 2,00	15	\$ 0,13
	100%	\$ 20,00		

\*Se debe tomar en cuenta que estos servicios son fuera del centro médico y por lo tanto no representan ningún peso para la distribución de este servicio

Para el rubro de luz se considerará el consumo mensual de \$30 de los cuales se invierte el 40% en la consulta médica de los pacientes que da \$12

mensuales, teniendo en cuenta la atención de 96 pacientes mensuales dará como resultado que cada paciente representa \$0,13 ctvs. lo que da como resultado el valor por paciente y por cada servicio, ver Tabla 33. De igual manera se tiene otros usos para iluminación, tv, equipo de sonido; en este caso se distribuirán para todos los servicios los cuales se brindan dentro del centro médico y los cuales no representan gran consumo de luz y de igual forma se distribuye al número de pacientes que serán atendidos mensualmente.

Tabla 33  
*Distribución de luz*

DISTRIBUCIÓN POR PRODUCTO	% USO	\$ USO	PACIENTES MENSUAL	COSTO POR PACIENTE
Consulta médica in situ	0%	\$ 0,00	144	\$ 0,00
Consulta médica centro médico	40%	\$ 12,00	96	\$ 0,13
Charla médica	0%	\$ 0,00	15	\$ 0,00
Nebulización	35%	\$ 10,50	44	\$ 0,24
Colocación/Retiro yeso	5%	\$ 1,50	24	\$ 0,06
Aplicación de inyecciones	5%	\$ 1,50	34	\$ 0,04
Sutura	5%	\$ 1,50	58	\$ 0,03
Tratamiento de heridas varias	5%	\$ 1,50	53	\$ 0,03
Vendaje	5%	\$ 1,50	15	\$ 0,10
	100%	\$ 30,00		

Se estimará un valor mensual de telefonía e internet considerando los precios del mercado, así como el uso del teléfono enfocado en el agendamiento de citas médicas y envío de mails a los destinatarios.

Para la telefonía local e internet se gastará un monto mensual \$120,00 lo cual se distribuye proporcionalmente para uso de cada servicio brindado fuera y dentro del centro médico ya que depende en su totalidad cada agendamiento de cita para cada servicio; de igual manera se divide para el número de pacientes que se atenderán mensual por cada servicio, dando como resultado el costo de telefonía por paciente y por servicio, ver Tabla 34.

Tabla 34  
*Distribución de telefonía*

DISTRIBUCIÓN POR PRODUCTO	% USO	\$ USO	PACIENTES MENSUAL	COSTO POR PACIENTE
Consulta médica in situ	39%	\$ 46,80	144	\$ 0,33
Consulta médica centro médico	39%	\$ 46,80	96	\$ 0,49
Charla médica	4%	\$ 4,80	15	\$ 0,32
Nebulización	3%	\$ 3,60	44	\$ 0,08
Colocación/Retiro yeso	3%	\$ 3,60	24	\$ 0,15
Aplicación de inyecciones	3%	\$ 3,60	34	\$ 0,11
Sutura	3%	\$ 3,60	58	\$ 0,06
Tratamiento de heridas varias	3%	\$ 3,60	53	\$ 0,07
Vendaje	3%	\$ 3,60	15	\$ 0,24
	100%			

## MANTENIMIENTO

En este rubro se deben considerar los gastos de materiales de limpieza los cuales serán necesarios para el correcto mantenimiento del centro médico y sus instalaciones:



- Trapeadores
- Jabón de tocador
- Papel higiénico
- Toallas de tocador
- Desinfectantes
- Escobas
- Esponjas

Tabla 35  
*Material de limpieza*

MATERIAL DE LIMPIEZA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Trapeadores	4	1,1	4,4
Jabón de tocador	8	0,6	4,8
Papel higiénico	24	0,6	14,4
Toallas de tocador	8	1,5	12
Desinfectantes	8	1,75	14
Escobas	4	1,2	4,8
Esponjas	10	0,55	5,5
			60

Fuente: UNILIMPIO

## SUMINISTROS DE OFICINA

En este rubro se deben considerar los gastos de suministros de oficina los cuales serán necesarios para el correcto desempeño de actividades del personal del centro médico tanto dentro de este como fuera, ver Tabla 36.

- Papelería

- Esferográficos
- Sobres
- Carpetas
- Lápices
- Grapadoras
- Perforadoras

Tabla 36  
*Suministros de oficina*

MATERIAL DE LIMPIEZA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Papelería	4	4	16
Esferográficos	12	0,2	2,4
Sobres	24	0,25	6
Carpetas	24	0,4	9,6
Lápices	12	0,2	2,4
Grapadoras	2	0,8	1,6
Perforadoras	2	0,8	1,6
			40

Fuente: PACO

## DEPRECIACIONES

A través de este rubro se detallaran todos los costos de depreciaciones de activos fijos pertenecientes al centro médico, tanto de la parte administrativa como de la parte técnica/médica. Para este caso se utilizará el método de depreciación lineal. Ver Anexo 5

Para el cálculo de las depreciaciones se distribuirá proporcionalmente el valor mensual total de depreciaciones, para el porcentaje de uso de cada servicio; de igual manera se divide para el número de pacientes que se atenderán mensual por cada servicio, dando como resultado el valor de depreciación por paciente y por servicio, ver Tabla 37.

Tabla 37  
*Distribución de depreciaciones*

DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS	% PACIENTES	MENSUAL	\$ USO	COSTO POR PACIENTE
Consulta médica in situ	30%	144	\$ 44,33	\$ 0,31
Consulta médica centro médico	20%	96	\$ 29,56	\$ 0,31
Charla médica	3%	15	\$ 4,43	\$ 0,30
Nebulización	9%	44	\$ 13,30	\$ 0,30
Colocación/Retiro yeso	5%	24	\$ 7,39	\$ 0,31
Aplicación de inyecciones	7%	34	\$ 10,34	\$ 0,30
Sutura	12%	58	\$ 17,73	\$ 0,31
Tratamiento de heridas varias	11%	53	\$ 16,26	\$ 0,31
Vendaje	3%	15	\$ 4,43	\$ 0,30
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>480</b>	<b>\$ 147,78</b>	<b>\$ 2,73</b>

Se debe tomar en cuenta para realizar la tabla anterior tomando como base el valor de \$ 100,00 monto el cual es representativo para el caso de estudio para realizar el cálculo por lo cual no se han tomado en cuenta ciertos equipos y herramientas ya que su monto no es representativo; cabe recalcar que el

arriendo del local no es un valor depreciable ya que el bien inmueble no es de propiedad del centro médico al igual que los montos por adecuaciones.

## OTROS COSTOS

Se puede determinar como otros costos la calibración de equipos médicos y de oficina al igual que las adecuaciones eléctricas y el transporte que necesitaran el equipo médico para desplazarse al sitio de consulta o charla sin dejar de tomar en cuenta un monto que puede servir para compra de insumos que se necesiten de urgencia.

Para determinar el monto por paciente se determinó los otros costos que se suscitaran durante la actividad operativa del centro médico, lo cual para el ejercicio presente nos arrojó un valor \$1,34 tomando en cuenta que el número de pacientes es 480 al mes; permitiéndonos distribuir el valor para el porcentaje de peso de los servicios que se presentan en el centro médico determinando así el costo por paciente y por servicio, ver Tabla 38 y 39.

Tabla 38  
*Distribución otros costos por monto*

OTROS COSTOS	\$ USO	\$ POR PACIENTE
Otros insumos (Yeso)	\$ 200	\$ 0,42
Calibración de equipos	\$ 25	\$ 0,05
Adecuaciones eléctricas	\$ 100	\$ 0,21
Transporte citas médicas	\$ 318	\$ 0,66
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 643</b>	<b>\$ 1,34</b>

Tabla 39  
*Distribución otros costos por servicio*

DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS	% PACIENTES	\$ POR PACIENTE
Consulta médica in situ	30%	\$ 0,40
Consulta médica centro médico	20%	\$ 0,27
Charla médica	3%	\$ 0,04
Nebulización	9%	\$ 0,12
Colocación/Retiro yeso	5%	\$ 0,07
Aplicación de inyecciones	7%	\$ 0,09
Sutura	12%	\$ 0,16
Tratamiento de heridas varias	11%	\$ 0,15
Vendaje	3%	\$ 0,04
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1,34</b>

Se debe tener en cuenta que estos no serán los únicos costos extras que se susciten durante la actividad económica ya que como es un servicio a domicilio se puede incurrir en un costo de último momento.

#### IMPREVISTOS

Durante el ejercicio económico se puede presentar costos de imprevisto tales como compra de insumos, material de oficina, transporte adicional, etc. Lo cual representa un valor que no se tenía en cuenta durante la elaboración del presupuesto es por esto que se debe tener un fondo el cual soluciones imprevistos o contingencias que susciten durante el periodo de producción y no altere ningún cálculo realizado durante los documentos contables.

### 5.4.3 Costos por servicios

Dentro de este punto se establecerán los costos en los que la organización incurrirá para su puesta en marcha para esto es necesario calcular los costos fijos anuales, los costos variables unitarios; los cuales se encuentran más detallados en el presupuesto de costos y el precio de venta unitario es decir, el precio de venta por servicio Ver Anexo 6 y 7.

De igual manera se abarcará los gastos detallados por tipo los cuales se han considerado para MedHome; al igual que el presupuesto de ingresos de manera mensual y proyectado al año en base al Anexo 8; a través de un cuadro se resumirá el monto de ingresos estimado ya que dicho valor proviene de la sumatoria de todos los servicios que se prestan en el centro médico.

A continuación se determina los costos por cada tipo de servicio distribuido de manera específica según su utilización los cuales se pueden ver en la Tabla 40 y teniendo en cuenta el presupuesto de costos proyectado durante el ciclo de vida del centro médico, ver Anexo 9.

Tabla 40  
*Presupuesto de costos*

MATERIALES DIRECTOS	UNIDADES NECESARIAS AL MES	VALOR UNITARIO	TOTAL MENSUAL	ANUAL
Hojas de bisturí	28	\$ 0,36	\$ 10,09	\$ 121,08
Vendas de gasa	34	\$ 0,15	\$ 5,00	\$ 60,00

Guantes	29	\$ 0,02	\$ 0,57	\$ 6,84
Termómetro	30	\$ 0,04	\$ 1,25	\$ 15,00
Tanque de oxígeno	44	\$ 0,91	\$ 40,00	\$ 480,00
Baja lengua de madera	29	\$ 0,03	\$ 0,73	\$ 8,74
Alcohol antiséptico/yodado	29	\$ 0,04	\$ 1,13	\$ 13,58
Toallas	32	\$ 0,07	\$ 2,34	\$ 28,04
Yeso*	24			\$ 200,00
Jeringa	28	\$ 0,32	\$ 8,95	\$ 107,36
TOTAL MATERIALES DIRECTOS			\$ 70,05	\$ 1.040,64

\*El material "Yeso" se especificó en párrafos anteriores que se proveerá una cantidad necesaria para un año por lo cual el costo se envía directamente al cálculo anual

MANO DE OBRA DIRECTA	SUELDO MENSUAL	APORTE IESS	BENEFICIOS DE LEY	TOTAL MENSUAL	ANUAL
MÉDICO GRAL.	\$ 800,00	\$ 75,60	\$ 284,20	\$ 1.159,80	\$ 13.917,60
AUX. ENFERMERIA	\$ 500,00	\$ 47,25	\$ 188,25	\$ 735,50	\$ 8.826,00
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 1.895,30	\$ 22.743,60

COSTOS INDIRECTOS	MENSUAL	ANUAL
Otros insumos	\$ 200	\$ 2.400
Calibración de equipos	\$ 25	\$ 300
Adecuaciones eléctricas	\$ 100	\$ 1.200
Transporte citas médicas	\$ 318	\$ 3.816
Materiales de limpieza	\$ 60	\$ 720
Materiales de oficina	\$ 40	\$ 480
Luz	\$ 30	\$ 360
Agua	\$ 20	\$ 240
Teléfono/internet	\$ 120	\$ 1.440
TOTAL CIF	\$ 913	\$ 10.956

	MENSUAL	ANUAL
TOTAL MATERIALES DIRECTOS	\$ 70,05	\$ 1.040,64
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 1.895,30	\$ 22.743,60
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 913,00	\$ 10.956,00
TOTAL COSTO	\$ 2.878,35	\$ 34.740,24

Se determinará los gastos detallados por su naturaleza en los cuales MedHome incurrirá a través de su etapa productiva, ver Tabla 41 y los cuales se proyectaran durante el funcionamiento de MedHome, ver Anexo 10.

Tabla 41  
*Presupuesto de gastos*

GASTO DE VENTAS	MENSUAL	ANUAL
Publicidad	\$ 340,00	\$ 4.080,00
<b>TOTAL GASTO VENTAS</b>		\$ 4.080,00

GASTO ADMINISTRATIVO	MENSUAL	ANUAL
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>		
Gerente Gral.	\$ 1.159,80	\$ 13.917,60
Host	\$ 594,07	\$ 7.128,80
Servicio ambiental	\$ 537,49	\$ 6.449,92
<b>TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO</b>	\$ 2.291,36	\$ 27.496,32

AMORTIZACIONES	ANUAL
Gastos de constitución	\$ 500,00
Gastos de instalación y adecuación	\$ 5.000,00
Gastos de capacitación	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>	\$ 5.600,00

GASTOS GENERALES	ANUAL	MENSUAL
Equipo y Herramienta	\$ 198,93	\$ 16,58
Muebles y equipo de oficina	\$ 574,50	\$ 47,88
Equipos de computación	\$ 999,90	\$ 83,33
Otros activos	\$ 1.043,90	\$ 86,99
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	\$ 2.817,22	\$ 234,77

GASTOS FINANCIEROS	ANUAL
Interés	\$ 2.600,00
Pago préstamo	\$ 5.003,06
<b>TOTAL GASTO FINANCIERO</b>	\$ 7.603,06



TOTAL GASTOS                      \$ 46.552,71

#### 5.4.4 Análisis del punto de equilibrio

Para calcular el Punto de Equilibrio, es decir, el número de horas de servicio de MedHome que se deben prestar, es necesario calcular los costos fijos anuales dentro de los cuales se consideraran los sueldos y salarios, los costos variables unitarios y el precio de venta unitario, es decir, el precio de venta por hora de servicio cálculos los cuales se pueden ver en la Tabla 42.

Tabla 42  
*Punto de equilibrio*

AÑOS	Ventas Totales	Costos Fijos	Costos Variables	Unidades Producidas	Costo Total
1	86.400,00	40.329,94	34.740,24	5.760	75.070,18
2	86.400,00	41.271,84	36.477,26	5.760	77.749,09
3	99.792,00	43.855,28	40.124,98	6.336	83.980,26
4	99.792,00	45.751,22	44.137,48	6.336	89.888,70
5	120.790,10	47.741,96	48.551,23	6.970	96.293,19
6	120.790,10	49.832,24	53.406,35	6.970	103.238,59

AÑOS	Pto. Equilibrio USD. CF/1-(CV-VT)	Precio de vta. unitario	Pto. Equilibrio CF/(VT-CV)
1	0,781	15,00	0,781
2	0,827	15,00	0,827
3	0,735	15,75	0,735
4	0,822	15,75	0,822
5	0,661	17,33	0,661
6	0,740	17,33	0,740

Estos resultados indican que el centro médico encuentra su punto de equilibrio, es decir que nuestra ganancia bruta es del 78% en los pacientes que se atiende durante el primer año; de igual manera podemos observar que durante los siguientes años es posible mantener el nivel de producción con el personal contratado sin necesidad de aumentar la capacidad.

## **6 EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO**

Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

### **6.1 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES**

La organización cuenta con activos fijos para su funcionamiento, mismo que según la NIF 16 Propiedad, planta y equipo deben ser depreciados durante su vida útil, lo cual puede ser visualizado en la Tabla 43. Normas de información Financiera, (2008).

Recuperado de [www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC16.pdf](http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC16.pdf).

De acuerdo a la NIF C-8 los activos intangibles deben ser amortizados para reducir el riesgo de pérdida de valor de dicho activo durante el periodo de funcionamiento del centro médico, ver Tabla 44. Normas de información Financiera, (2014). Recuperado de [www.cinif.org.mx/2014\\_nov\\_libroNIF.php](http://www.cinif.org.mx/2014_nov_libroNIF.php)

Tabla 43  
*Depreciaciones*

TOTAL	\$ 11.716					
ACTIVOS FIJOS						
AÑOS	1	2	3	4	5	6
DEPRECIACIÓN	\$ 2.817,22	\$ 2.817,22	\$ 2.817,22	\$ 773,43	\$ 773,43	\$ 773,43
VALOR EN LIBROS	\$ 8.899,06	\$ 6.081,83	\$ 3.264,61	\$ 2.491,18	\$ 1.717,75	\$ 944,33

Tabla 44  
*Gastos de puesta en marcha*

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		
Concepto	Total	Gasto amort. Anual
Gastos de constitución	\$ 500,00	\$ 83,33
Gastos de instalación y adecuación	\$ 5.000,00	\$ 833,33
Gastos de capacitación	\$ 100,00	\$ 16,67
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.600,00</b>	<b>\$ 933,33</b>

## 6.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Para los siguientes cálculos se proyecta los siguientes escenarios tomando en cuenta la vida del proyecto y el desarrollo que se ha venido planteando desde el inicio de este documento, sin dejar de tomar en cuenta el costo de vida y los posibles incrementos en costos y gastos, ver Tabla 45.

Tabla 45  
Análisis de datos

<b>DATOS</b>				
	1 AÑO	2 AÑO	3 - 4 AÑO	5 - 6 AÑO
Vida del proyecto				
Servicios		5760	6336	6970
Precio promedio		15	15,75	17,33
Costos operativos		5%	10%	10%
Incremento en servicios		5%	10%	10%
Incremento en precios		5%	5%	5%
Incremento en gasto de ventas		5%	5%	5%
Incremento en gasto adm.		5%	5%	5%
Incremento en los sueldos		10%	10%	10%
Impuesto a la renta	22% *	22% *	22% *	22% *
Participación de trabajadores	15%	15%	15%	15%

\*Referencia: Artículo 36 y 37, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno; cabe recalcar que se modificara los resultados dependiendo de las modificaciones tributarias que se vayan dando.

En base a los escenarios antes expuestos se construirá el Balance General de MedHome dentro de los 6 próximos años, ver Anexo 11.

### 6.3 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

Tomando en cuenta la Tabla 46 Análisis de datos y las proyecciones propuestas presentamos el Balance General de MedHome expuesto en el Anexo 12.

El estado de situación financiera permitirá visualizar la situación económica la cual va evolucionando durante el ciclo de vida de MedHome

## 6.4 FLUJO DE CAJA

Para medir la viabilidad del proyecto, visualizar liquidez y medir el crecimiento del centro médico se realizó el flujo de caja correspondiente al ciclo de vida del centro médico en cual se puede visualizar en la Tabla 46.

Tabla 46  
*Flujo de caja*

FLUJO DE CAJA	1	2	3
SALDO INICIAL	\$ 2.039,07	\$ 19.383,05	\$ 15.485,09
INGRESOS	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	\$ 99.792,00
EGRESO	\$ 69.056,01	\$ 86.489,81	\$ 90.558,72
TRABAJADORES		\$ 1.699,47	\$ 1.342,10
IMP RENTA		\$ 2.118,68	\$ 1.673,15
<u>SALDO FINAL</u>	\$ 19.383,06	\$ 15.475,09	\$ 21.703,13

FLUJO DE CAJA	4	5	6
SALDO INICIAL	\$ 21.703,13	\$ 13.682,62	\$ 25.721,16
INGRESO	\$ 99.792,00	\$ 120.790,10	\$ 120.790,10
EGRESO	\$ 103.322,16	\$ 99.288,20	\$ 123.611,31
TRABAJADORES	\$ 1.998,67	\$ 4.212,18	\$ 3.196,05
IMP RENTA	\$ 2.491,68	\$ 5.251,18	\$ 3.984,41
<u>SALDO FINAL</u>	\$ 13.682,62	\$ 25.721,16	\$ 15.719,49

## 6.5 FLUJO DE FONDOS

Al administrar un negocio de cualquier índole se debe analizar el flujo de fondos operativos con los cuales cuenta y contará la organización, ya que no es lo mismo tener efectivo ahora, que en el futuro, es por eso que se debe administrar ingresos y

egresos para anticipar problemas financieros de acuerdo a esta explicación se ha construido un flujo de fondos expuesto en la Tabla 47.

Tabla 47  
*Flujo de fondos*

	INICIAL	1	2	3
UTILIDAD NETA		\$ 7.511,67	\$ 5.932,08	\$11.293,44
+ DEPRECIACIONES		\$ 2.817,22	\$ 2.817,22	\$ 2.817,22
+ AMORTIZACIONES		\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 933,33
VALOR RESCATE				
CAPITAL DE TRABAJO				
PAGO DEUDA		(\$2.403,06)	(\$2.715,46)	(\$3.068,47)
FLUJO NETO	(\$ 6.555,15)	\$ 8.859,17	\$ 6.967,17	\$11.975,52

	4	5	6
UTILIDAD NETA	\$ 8.834,14	\$ 18.617,82	\$ 14.126,53
+ DEPRECIACIONES	\$ 773,43	\$ 773,43	\$ 773,43
+ AMORTIZACIONES	\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 933,33
VALOR RESCATE			\$ 944,33
CAPITAL DE TRABAJO			\$ 2.039,07
PAGO DEUDA	(\$ 3.467,37)	(\$ 3.918,13)	(\$ 4.427,49)
FLUJO NETO	\$ 7.073,53	\$ 16.406,45	\$14.389,20

## 6.6 PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN Y RETORNO

Tener una idea de que un proyecto es viable o no, depende mucho de cómo se administre el negocio y los recursos con los que se cuente para aprovecharlos de una manera efectiva a corto, media y largo plazo, para lo cual se realizará una proyección de la inversión realizada y el tiempo en cuanto se puede recuperar esta.

### 6.6.1 Cálculo del VAN y la TIR

Para el cálculo de la tasa mínima de rendimiento aceptable se tomará en cuenta la siguiente formula:

$$\text{TMAR} = \text{Premio inversión} + \text{inflación} + \text{riesgo del país}$$

De acuerdo al ministro de finanzas Fausto Herrera los valores que se proyectan para el 2015 serán los expuestos en la Tabla 48. Presupuesto del Estado ecuatoriano. (2014). Recuperado de: <http://lanacion.com.ec/?p=1438>

Tabla 48  
*Cálculo TMAR propio*

PREMIO INVERSIÓN	6,50%
INFLACIÓN	3%
RIESGO DEL PAIS	12,60%
<b>TOTAL TMAR</b>	<b>22,10%</b>

En base a los datos antes expuestos se aplicará la fórmula para el cálculo de la TMAR, datos los cuales se pueden visualizar en la Tabla 49.

Tabla 49  
*Calculo de TMAR global*

		%	TMAR	POND
INVERSIÓN TOTAL	\$ 26.555,15	100%		
FONDOS PROPIOS	\$ 6.555,15	24,69%	22,10%	5,46%
BANCO	\$ 20.000,00	75,31%	12,60%	9,49%
<b>TMAR GLOBAL</b>		<b>14,95%</b>		



El periodo de recuperación de la inversión permite evaluar el proyecto, mediante este indicador se mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo. En este caso se tiene que el periodo de recuperación de la inversión, según los cálculos es de 2 años, 10 meses y 24 días, ver Tabla 50. Por lo que el proyecto es completamente rentable ya que a partir del tercer año los resultados son ganancias sobre la inversión.

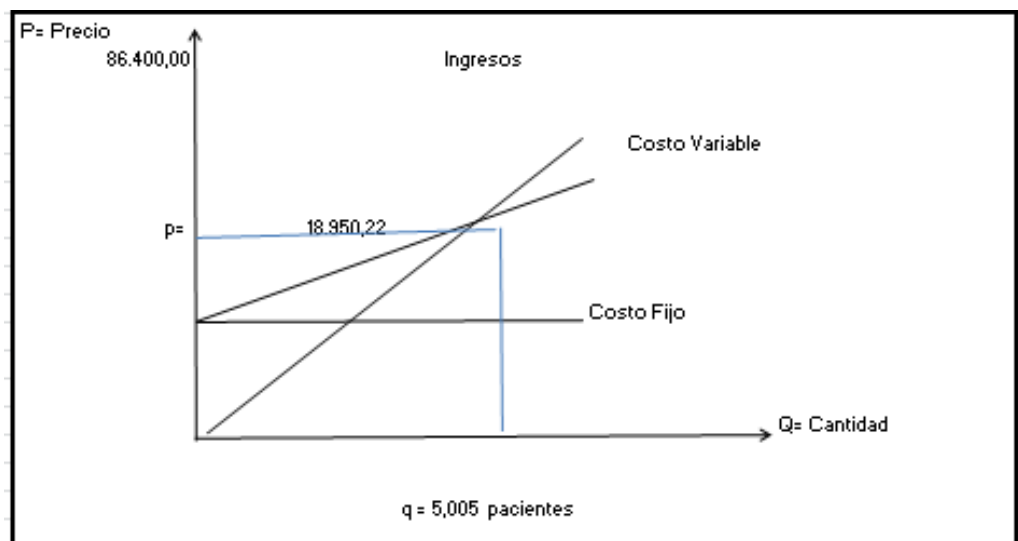
Tabla 50  
*Periodo de recuperación de la inversión*

	INVERSIÓN INICIAL	1	2	3	4	5	6
FLUJO NETO	(\$ 26.555,15)	\$ 8.859,17	\$ 6.967,17	\$ 11.975,52	\$ 7.073,53	\$ 16.406,45	\$ 14.389,20
FLUJO 1 Y 2	\$ 15.826,34						
SALDO	(\$ 10.728,81)						
PERIODOS	2,9						

AÑOS	MESES	DIAS
2	=12*0,90	
2	=10,80	
2	=10	=30*0,80
2	10	24

### 6.6.2 Análisis de sensibilidad

MedHome ofrece un servicio enfocado a familias pertenecientes a un sector social medio y bajo, por lo cual este servicio tiene una demanda elástica, puesto que al ser un servicio sumamente necesario, la variación en el precio podría afectar a nuestros clientes, reduciendo o incrementando la proporción de las ventas.



Mediante el análisis de sensibilidad podemos deducir que MedHome podrá alcanzar su punto de equilibrio al atender 5.005 pacientes durante el primer año lo cual representa el 85% del total de los pacientes proyectados, ver Tabla 51.

Tabla 51  
*Análisis financiero*

VALOR PRESENTE NETO	\$ 12.772,09
TASA INTERNA DE RETORNO	29,54%

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 Conclusiones**

- Según resultados de la investigación realizada nuestro mercado objetivo serán las familias que vivan al norte de Quito exactamente en la zona urbana Carapungo que requieran de atención médica primaria, y que busquen el bienestar de sus seres allegados pero a su vez no dispongan del tiempo necesario para darle todo el cuidado y atención a su salud.
- Es de gran importancia tener en cuenta que en la ciudad de Quito un servicio médico ambulatorio de primer nivel no es un mercado explotado en su totalidad es por eso que es un nicho de mercado que puede dar grandes resultados a nivel nacional.
- MedHome es un negocio prometedor que muestra niveles de rentabilidad atractivos para los inversionistas y además de esto proporciona al mercado una solución adecuada ante los problemas que se visualizaron inicialmente y que dieron origen al centro médico.
- EL centro médico permite anticiparse a las nuevas tendencias de cuidado de salud; por lo que con el tiempo puede expandirse y ser una franquicia potencial en el mercado o de gran ayuda a clínicas estables en el mercado.

- Con la implementación del centro médico se brinda apoyo a personas que pertenecerán a la organización ofreciendo fuentes de trabajo y de igual manera cumplir con las obligaciones legales colaborando con el desarrollo económico del país.
- La salud no es un factor que puede esperar, durante mucho tiempo se ha investigado fuentes de solución a problemas médicos en el ser humano creando así centros especializados que traten dichas afecciones.

## 7.2 Recomendaciones

- La principal recomendación es implementar el proyecto en el sector descrito en el documento ya que es una gran fuente de recursos tanto para el inversionista como para la sociedad.
- Al ser un servicio a un no explotado se recomienda buscar nuevos sectores los cuales carezcan de este servicio ya que es un proyecto de alta rentabilidad y viabilidad.
- MedHome se debe enfocar en la calidad del servicio todo el tiempo, así como precios asequibles; ya que nos enfocaremos en un nivel de mercado medio y bajo, problemas los cuales fueron enfocados en el trabajo.

- La sociedad y los factores que impactan a esta están evolucionando a gran escala es por eso que se recomienda realizar constantes estudios de mercado y alianzas para estar dentro del mercado.
- En el caso administrativo de una organización médica se recomienda contratar al personal necesario ya que depende mucho de la fuerza de trabajo para el desarrollo de la organización y del servicio que se brindará.
- Se recomienda a todas las personas que hagan de este documento una herramienta de estudio que la salud es un factor delicado en el ser humano y no se debe tomar a la ligera; al primer síntoma de afección severa de salud visitar al médico más cercano para recibir tratamiento.

## 8 Bibliografía

### Libro:

1. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). Archivo nacional de datos y metadatos. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>.
2. Plan Metropolitano De Ordenamiento Territorial 2012 - 2022 (2010)
3. Organización Mundial de la Salud. (2011). Estadísticas sanitarias mundiales 2011. Ginebra: OMS.
4. KOTLER, P. (2003) Fundamentos de Marketing. México. Pearson Prentice Hall. Sexta Edición.
5. JAMES C. VAN HORNE (2010). “Administración financiera” 10ma. edición. Principios de la inversión del capital.

### Internet:

6. Riesgo acumulado (2012). Negocios. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/riesgos-se-acumulando.html>.
7. La economía del Ecuador (2014). Negocios. Recuperado de <http://mundinews.com/ecuador-la-economia-se-fortalecera-en-2014/>
8. Crecimiento de la economía (2014). Negocios. Recuperado de <http://www.emprendedor.ec/crecimiento-de-la-economia-ecuador-2014/>
9. Presupuesto del Estado ecuatoriano. (2014). Recuperado de: <http://lanacion.com.ec/?p=1438>.

10. Normas de información Financiera, (2008). Recuperado de [www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC16.pdf](http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC16.pdf).
11. Normas de información Financiera, (2014). Recuperado de [www.cinif.org.mx/2014\\_nov\\_libroNIF.php](http://www.cinif.org.mx/2014_nov_libroNIF.php)

## 9 ANEXOS

### ANEXO 1: FORMULARIO DE ENCUESTA

Marque con una X la opción que más sea a fin a usted.

SEXO:

- ☐ Masculino  
☐ Femenino

EDAD:

- ☐ 15 - 20 años  
☐ 21- 30 años  
☐ 31 – 40 años  
☐ 41 – 50 años  
☐ 51 años en adelante

**1. ¿Le gustaría contar con un servicio médico a domicilio en el que pueda confiar su salud a través de un centro médico, estando al cuidado de personas capacitadas?**

- ☐ Si  
☐ No \_\_\_\_\_ (fin de la encuesta)

**2. ¿En cuál de los siguientes sectores le gustaría que se encuentre el centro médico?**

- ☐ Carapungo: Parque de la Etapa E Alto  
☐ Parque Etapa C y D, calle P  
☐ Calderón  
☐ Marianitas  
☐ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuenta usted con algún tipo de seguro de salud?**

- ☐ Público (IESS)  
☐ Humana  
☐ Veris  
☐ Confiamed  
☐ AIG  
☐ Otro (¿Cuál? \_\_\_\_\_)  
☐ No (fin de la encuesta)

**4. ¿Cuáles son las principales causas de afección de salud por las cuales acude a un centro de salud?**

- ☐ Enfermedades transmisibles; tales como faringitis, amigdalitis, neumonía, Hepatitis A-B-C, etc.  
☐ Enfermedades no transmisibles o crónicas, tales como asma, enfermedades cardiovasculares, diabetes, alergias, etc.



- ☐ Lesiones y/ casos de enfermería, tales como fracturas de extremidades, nebulizaciones, administración de inyecciones, colocación de yeso, etc.
5. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio médico, que incluye: visita a domicilio, consulta médica y prescripción médica?**
- ☐ MENOS DE 10
- ☐ \$10.00 a \$15.00
- ☐ \$15.01 a \$20.00
- ☐ \$20.01 a \$25.00
- ☐ MAS DE \$25.01
6. **En el caso de que usted necesita solicitar una cita médica en cualquier centro de salud ¿En qué horario se le facilitaría recibir el servicio médico?**
- ☐ De 9:00 am a 11:00 am
- ☐ De 12:00 pm a 3:00 pm
- ☐ De 4:00 pm a 7:00 pm
- ☐ De 7:00 pm en adelante
7. **¿Cada que tiempo usted se realiza una consulta médica para evaluar su nivel de salud?**
- ☐ 1 vez cada quince días
- ☐ 1 vez cada mes
- ☐ 1 vez cada tres meses
- ☐ 1 vez cada seis meses
- ☐ Nunca
8. **Le interesaría que se impartieran charlas médicas en lugares públicos del sector donde vive, relacionadas con temas como “Prevención de enfermedades”, “Que hacer durante una afección de salud”, “Que medicamentos administrar durante una afección de salud”**
- ☐ SI
- ☐ NO
9. **Conoce usted otra empresa que brinde servicios médicos a domicilio (indique cuál)**
- ☐ Centro de medicina familiar Vozandes
- ☐ Iess San Francisco de Quito
- ☐ Centro de salud
- ☐ Ecuasanitas
- ☐ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- ☐ Ninguno
10. **A la hora de acceder a este tipo de servicios ¿Qué es lo que le gustaría? (Seleccione una sola opción)**

- ☐ Calidad del servicio
- ☐ Buen precio
- ☐ Variedad de servicios
- ☐ Atención inmediata
- ☐ Amabilidad
- ☐ Infraestructura y tecnología

**11. ¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre los servicios?**

- ☐ Internet
- ☐ Folletos
- ☐ Correo electrónico
- ☐ Televisión
- ☐ Radio
- ☐ Charlas en lugares públicos
- ☐ visitas domiciliarias
- ☐ visitas a lugar de trabajo
- ☐ OTRO, \_\_\_\_\_

## ANEXO 2: LEY DE COMPAÑÍAS

## DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA

## 1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS,

## NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima", o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal.

Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

## 2. DE LA CAPACIDAD

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

## 3. DE LA FUNDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas. La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una

compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

Art. 150.- La escritura de fundación contendrá:

- 1.- El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- 2.- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- 3.- El objeto social, debidamente concretado;
- 4.- Su denominación y duración;
- 5.- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- 6.- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- 7.- El domicilio de la compañía;

- 8.- La forma de administración y las facultades de los administradores;
- 9.- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
- 10.- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- 11.- Las normas de reparto de utilidades;
- 12.- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
- 13.- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 163.- Los suscriptores harán sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta especial, a nombre de la compañía en promoción, bajo la designación especial de "Cuenta de Integración de Capital", la que será abierta en los bancos u otras instituciones de crédito determinados por los promotores en la escritura correspondiente.

Constituida la compañía, el banco depositario entregará el capital así integrado a los administradores que fueren designados. Si la total integración se hiciere una vez constituida definitivamente la compañía, la entrega la harán los socios suscriptores directamente a la misma.

Art. 164.- La compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital aportado.

#### 4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y

pagado mínimos serán los establecidos por resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente.

Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Art. 161.- Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No 156 se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

## ANEXO 3: ROL DE PAGOS

NOMINA		CARGO	SUELDO MENSUAL	APORTE IESS	TOTAL ANUAL			
		GERENTE GRAL.	\$ 800,00	\$ 75,60	\$ 10.507,20			
		MÉDICO GRAL.	\$ 800,00	\$ 75,60	\$ 10.507,20			
		AUX DE ENFERMERÍA	\$ 500,00	\$ 47,25	\$ 6.567,00			
		HOST	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ 5.253,60			
		SERVICIO AMBIENTAL	\$ 360,00	\$ 34,02	\$ 4.728,24			
<hr/>								
NOMINA	CARGO	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	APORTE PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	VACACIO NES	TOTAL BENEFICIOS	TOTAL ANUAL
	GERENTE GRAL.	\$ 800,00	\$ 340,00	\$ 1.070,40	\$ 800,00	\$ 400,00	\$ 3.410,40	\$ 13.917,60
	MÉDICO GRAL.	\$ 800,00	\$ 340,00	\$ 1.070,40	\$ 800,00	\$ 400,00	\$ 3.410,40	\$ 13.917,60
	AUX DE ENFERMERÍA	\$ 500,00	\$ 340,00	\$ 669,00	\$ 500,00	\$ 250,00	\$ 2.259,00	\$ 8.826,00
	HOST	\$ 400,00	\$ 340,00	\$ 535,20	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 1.875,20	\$ 7.128,80
	SERVICIO AMBIENTAL	\$ 360,00	\$ 340,00	\$ 481,68	\$ 360,00	\$ 180,00	\$ 1.721,68	\$ 6.449,92
<hr/>								
								\$ 50.239,92



## ANEXO 4: COSTO MATERIALES EN BASE A USO

MATERIALES	USO	COSTO
Hojas de bisturí	111	\$ 0,36
Vendas de gasa	68	\$ 0,15
Guantes	468	\$ 0,02
Termómetro	240	\$ 0,04
Tanque de oxígeno	44	\$ 0,91
Baja lengua de madera	293	\$ 0,03
Alcohol antiséptico/yodado	410	\$ 0,04
Toallas	126	\$ 0,07
Yeso	24	\$ 8,33
Jeringa	169	\$ 0,32

## ANEXO 5: TABLA DE DEPRECIACIONES

DEPRECIACIONES	Valor Total	Valor Unitario	% Deprec.	Dep. Anual	Dep. Mensual
<b>Equipo y Herramienta</b>	<b>\$ 1.989</b>		10		
Camila estándar		\$ 665		\$ 66,51	\$ 5,54
Bascula		\$ 726		\$ 72,58	\$ 6,05
Nebulizador		\$ 144		\$ 14,40	\$ 1,20
Tensiómetro		\$ 150		\$ 15,02	\$ 1,25
Estetoscopio		\$ 134		\$ 13,40	\$ 1,12
Bandeja de acero		\$170		\$ 17,02	\$ 1,42
<b>Muebles y equipo de oficina</b>	<b>\$ 3.595</b>		10		
Mueble de espera		\$ 2.205		\$ 220,50	\$ 18,38
Lámparas		\$ 490		\$ 49,00	\$ 4,08
Counter de recepción		\$ 900		\$ 90,00	\$ 7,50
Televisión		\$ 750		\$ 75,00	\$ 6,25
Mueble mediano		\$ 1.400		\$ 140,00	\$ 11,67
<b>Equipos de computación</b>	<b>\$ 3.000</b>		33,33	\$ 999,90	\$ 83,33
<b>Otros activos fijos</b>	<b>\$ 3.132</b>		33,33	\$ 1.043,90	\$ 86,99
<b>TOTAL</b>	<b>\$11.716</b>			<b>\$ 2.817,22</b>	<b>\$ 234,77</b>

## ANEXO 6: PRECIO POR SERVICIO

DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS	VALOR PROMEDIO
Consulta médica in situ	\$ 15,00
Consulta médica centro médico	\$ 12,00
Charla médica	\$ 7,00
Nebulización	\$ 9,00
Colocación/Retiro yeso	\$ 21,00
Aplicación de inyecciones	\$ 8,00
Sutura	\$ 11,00
Tratamiento de heridas varias	\$ 8,00
Vendaje	\$ 7,00
	<hr/> \$ 5.756,00

## ANEXO 7: COSTO DEL SERVICIO

CONSULTA MÉDICA IN SITU		
SERVICIO	PACIENTE	
Costo Variables		\$ 0,45
Baja lengua de madera	\$ 0,03	
Alcohol antiséptico/yodado	\$ 0,04	
Termómetro	\$ 0,04	
Guantes	\$ 0,02	
Teléfono	\$ 0,33	
Mano de obra		\$ 4,56
Médico Gral.	\$ 4,56	
Costos indirectos		\$ 0,71
Depreciaciones	\$ 0,31	
Otros costos	\$ 0,40	
<b>TOTAL COSTO</b>		<hr/> \$ 5,72
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>		<hr/> \$ 9,28
<b>PRECIO DE VENTA</b>		<hr/> \$ 15,00 <hr/>

## CONSULTA MÉDICA CENTRO MÉDICO

SERVICIO	PACIENTE	
Costo Variables		\$ 0,82
Baja lengua de madera	\$ 0,03	
Alcohol antiséptico/yodado	\$ 0,04	
Termómetro	\$ 0,04	
Guantes	\$ 0,02	
Luz	\$ 0,13	
Agua	\$ 0,08	
Teléfono	\$ 0,49	
Mano de obra		\$ 4,56
Médico Gral.	\$ 4,56	
Costos indirectos		\$ 0,58
Depreciaciones	\$ 0,31	
Otros costos	\$ 0,27	
<b>TOTAL COSTO</b>		<b>\$ 5,96</b>
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>		<b>\$ 6,04</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>		<b>\$ 12,00</b>

#### CHARLA MÉDICA

SERVICIO	PACIENTE	
Costo Variables		\$ 0,32
Teléfono	\$ 0,32	
Mano de obra		\$ 7,70
Médico Gral./Aux. enfermería	\$ 7,70	
Aux. enfermería		
Costos indirectos		\$ 0,34
Depreciaciones	\$ 0,30	
Otros costos	\$ 0,04	
<b>TOTAL COSTO</b>		<b>\$ 8,35</b>
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>		<b>\$ 1,65</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>		<b>\$ 10,00</b>

#### NEBULIZACIÓN

SERVICIO	PACIENTE	
Costo Variables		\$ 1,33
Tanque de oxígeno	\$ 0,91	
Guantes	\$ 0,02	
Alcohol antiséptico/yodado	\$ 0,04	
Luz	\$ 0,24	
Agua	\$ 0,05	
Teléfono	\$ 0,08	
Mano de obra		\$ 3,01
Aux. enfermería	\$ 3,01	

Costos indirectos		\$	0,42
Depreciaciones	\$	0,30	
Otros costos	\$	0,12	
<b>TOTAL COSTO</b>		\$	4,77
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>		\$	4,23
<b>PRECIO DE VENTA</b>		\$	9,00

## COLOCACIÓN/RETIRO YESO

SERVICIO	PACIENTE		
Costo Variables		\$	8,97
Yeso	\$	8,33	
Jeringa	\$	0,32	
Guantes	\$	0,02	
Luz	\$	0,06	
Agua	\$	0,08	
Teléfono	\$	0,15	
Mano de obra		\$	3,06
Aux. enfermería	\$	3,06	
Costos indirectos		\$	0,37
Depreciaciones	\$	0,31	
Otros costos	\$	0,07	
<b>TOTAL COSTO</b>		\$	12,40
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>		\$	8,60
<b>PRECIO DE VENTA</b>		\$	21,00

## APLICACIÓN DE INYECCIONES

SERVICIO	PACIENTE		
Costo Variables		\$	0,55
Jeringa	\$	0,32	
Guantes	\$	0,02	
Luz	\$	0,04	
Agua	\$	0,06	
Teléfono	\$	0,11	
Mano de obra		\$	3,03
Aux. enfermería	\$	3,03	
Costos indirectos		\$	0,40
Depreciaciones	\$	0,30	
Otros costos	\$	0,09	
<b>TOTAL COSTO</b>		\$	3,97
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>		\$	4,03
<b>PRECIO DE VENTA</b>		\$	8,00

## SUTURA

SERVICIO	PACIENTE		
Costo Variables		\$	0,91
Jeringa	\$	0,32	
Guantes	\$	0,02	
Hojas de bisturí	\$	0,36	
Toallas	\$	0,07	
Alcohol antiséptico/yodado	\$	0,04	
Agua	\$	0,03	
Teléfono	\$	0,06	
Luz	\$	0,03	
Mano de obra		\$	3,04
Aux. enfermería	\$	3,04	
Costos indirectos		\$	0,47
Depreciaciones	\$	0,31	
Otros costos	\$	0,16	
<b>TOTAL COSTO</b>		\$	<b>4,42</b>
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>		\$	<b>6,58</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>		\$	<b>11,00</b>

## TRATAMIENTO DE HERIDAS VARIAS

SERVICIO	PACIENTE		
Costo Variables		\$	1,09
Baja lengua de madera	\$	0,03	
Vendas de gasa	\$	0,15	
Jeringa	\$	0,32	
Alcohol antiséptico/yodado	\$	0,04	
Guantes	\$	0,02	
Toallas	\$	0,07	
Hojas de bisturí	\$	0,36	
Agua	\$	0,04	
Teléfono	\$	0,07	
Luz	\$	0,03	
Mano de obra		\$	3,05
Aux. enfermería	\$	3,05	
Costos indirectos		\$	0,45
Depreciaciones	\$	0,31	
Otros costos	\$	0,15	
<b>TOTAL COSTO</b>		\$	<b>4,60</b>
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>		\$	<b>3,40</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>		\$	<b>8,00</b>

VENDAJE			
SERVICIO	PACIENTE		
Costo Variables		\$	0,38
Vendas de gasa	\$	0,15	
Alcohol antiséptico/yodado	\$	0,04	
Toallas	\$	0,07	
Guantes	\$	0,02	
Agua	\$	0,04	
Teléfono	\$	0,07	
Luz	\$	0,10	
Mano de obra		\$	2,94
Aux. enfermería	\$	2,94	
Costos indirectos		\$	0,34
Depreciaciones	\$	0,30	
Otros costos	\$	0,04	
<b>TOTAL COSTO</b>		\$	<b>3,66</b>
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>		\$	<b>3,34</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>		\$	<b>7,00</b>

## ANEXO 8: PROYECCIÓN DE VENTAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SERVICIO	5.760	5.760	6.336
PRECIO PROMEDIO	\$ 15,00	\$ 15,00	15,75
INGRESOS PROYECTADOS	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	\$ 99.792,00
	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
SERVICIO	6.336	6.970	6.970
PRECIO PROMEDIO	\$ 15,75	\$ 17,33	\$ 17,33
INGRESOS PROYECTADOS	\$ 99.792,00	\$ 120.790,10	\$ 120.790,10

## ANEXO 9: PRESUPUESTO DE COSTOS

MATERIALES DIRECTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Hojas de bisturí	\$ 121,08	\$ 127,14	\$ 139,85	\$ 153,83	\$ 169,22	\$ 186,14
Vendas de gasa	\$ 60,00	\$ 63,00	\$ 69,30	\$ 76,23	\$ 83,85	\$ 92,24
Guantes	\$ 6,84	\$ 7,18	\$ 7,90	\$ 8,69	\$ 9,56	\$ 10,52
Termómetro	\$ 15,00	\$ 15,75	\$ 17,33	\$ 19,06	\$ 20,96	\$ 23,06
Tanque de oxígeno	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 554,40	\$ 609,84	\$ 670,82	\$ 737,91
Baja lengua de madera	\$ 8,74	\$ 9,18	\$ 10,10	\$ 11,11	\$ 12,22	\$ 13,44
Alcohol antiséptico/yodado	\$ 13,58	\$ 14,26	\$ 15,69	\$ 17,25	\$ 18,98	\$ 20,88
Toallas	\$ 28,04	\$ 29,44	\$ 32,38	\$ 35,62	\$ 39,18	\$ 43,10
Yeso	\$ 200,00	\$ 210,00	\$ 231,00	\$ 254,10	\$ 279,51	\$ 307,46
Jeringa	\$ 107,36	\$ 112,73	\$ 124,00	\$ 136,40	\$ 150,04	\$ 165,05
<b>TOTAL MATERIALES DIRECTOS</b>	<b>\$ 1.040,64</b>	<b>\$ 1.092,68</b>	<b>\$ 1.201,94</b>	<b>\$ 1.322,14</b>	<b>\$ 1.454,35</b>	<b>\$ 1.599,79</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>
Médico Gral.	\$ 13.917,60	\$ 14.613,48	\$ 16.074,83	\$ 17.682,31	\$ 19.450,54	\$ 21.395,60
Aux. enfermería	\$ 8.826,00	\$ 9.267,30	\$ 10.194,03	\$ 11.213,43	\$ 12.334,78	\$ 13.568,25
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>\$ 22.743,60</b>	<b>\$ 23.880,78</b>	<b>\$ 26.268,86</b>	<b>\$ 28.895,74</b>	<b>\$ 31.785,32</b>	<b>\$ 34.963,85</b>

COSTOS INDIRECTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Otros insumos	\$ 2.400,00	\$ 2.520,00	\$ 2.772,00	\$ 3.049,20	\$ 3.354,12	\$ 3.689,53
Calibración de equipos	\$ 300,00	\$ 315,00	\$ 346,50	\$ 381,15	\$ 419,27	\$ 461,19
Adecuaciones eléctricas	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.386,00	\$ 1.524,60	\$ 1.677,06	\$ 1.844,77
Transporte citas médicas	\$ 3.816,00	\$ 4.006,80	\$ 4.407,48	\$ 4.848,23	\$ 5.333,05	\$ 5.866,36
Materiales de limpieza	\$ 720,00	\$ 756,00	\$ 831,60	\$ 914,76	\$ 1.006,24	\$ 1.106,86
Materiales de oficina	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 554,40	\$ 609,84	\$ 670,82	\$ 737,91
Luz	\$ 360,00	\$ 378,00	\$ 415,80	\$ 457,38	\$ 503,12	\$ 553,43
Agua	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 277,20	\$ 304,92	\$ 335,41	\$ 368,95
Teléfono/internet	\$ 1.440,00	\$ 1.512,00	\$ 1.663,20	\$ 1.829,52	\$ 2.012,47	\$ 2.213,72
<b>TOTAL CIF</b>	<b>\$ 10.956,00</b>	<b>\$ 11.503,80</b>	<b>\$ 12.654,18</b>	<b>\$ 13.919,60</b>	<b>\$ 15.311,56</b>	<b>\$ 16.842,71</b>
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
TOTAL MATERIALES DIRECTOS	\$ 1.040,64	\$ 1.092,68	\$ 1.201,94	\$ 1.322,14	\$ 1.454,35	\$ 1.599,79
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 22.743,60	\$ 23.880,78	\$ 26.268,86	\$ 28.895,74	\$ 31.785,32	\$ 34.963,85
TOTAL CIF	\$ 10.956,00	\$ 11.503,80	\$ 12.654,18	\$ 13.919,60	\$ 15.311,56	\$ 16.842,71
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>\$ 34.740,24</b>	<b>\$ 36.477,26</b>	<b>\$ 40.124,98</b>	<b>\$ 44.137,48</b>	<b>\$ 48.551,23</b>	<b>\$ 53.406,35</b>



## ANEXO 10: PRESUPUESTO DE GASTOS

GASTO DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Publicidad	\$ 4.080,00	\$ 4.284,00	\$ 4.498,20	\$ 4.723,11	\$ 4.959,27	\$ 5.207,23
<b>TOTAL GASTO VENTAS</b>	<b>\$ 4.080,00</b>	<b>\$ 4.284,00</b>	<b>\$ 4.498,20</b>	<b>\$ 4.723,11</b>	<b>\$ 4.959,27</b>	<b>\$ 5.207,23</b>
<b>GASTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>						
Gerente Gral.	\$ 13.917,60	\$ 14.613,48	\$ 15.344,15	\$ 16.111,36	\$ 16.916,93	\$ 17.762,78
Host	\$ 7.128,80	\$ 7.485,24	\$ 7.859,50	\$ 8.252,48	\$ 8.665,10	\$ 9.098,36
Servicio ambiental	\$ 6.449,92	\$ 6.772,42	\$ 7.111,04	\$ 7.466,59	\$ 7.839,92	\$ 8.231,91
<b>TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>\$ 27.496,32</b>	<b>\$ 28.871,14</b>	<b>\$ 30.314,69</b>	<b>\$ 31.830,43</b>	<b>\$ 33.421,95</b>	<b>\$ 35.093,05</b>
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>
Gastos de constitución	\$ 83,33	\$ 13,89	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33
Gastos de instalación y adecuación	\$ 833,33	\$ 138,89	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33
Gastos de capacitación	\$ 16,67	\$ 2,78	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>	<b>\$ 933,33</b>	<b>\$ 155,56</b>	<b>\$ 933,33</b>	<b>\$ 933,33</b>	<b>\$ 933,33</b>	<b>\$ 933,33</b>

GASTOS GENERALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Equipo y Herramienta	\$ 198,93	\$ 208,87	\$ 219,32	\$ 230,28	\$ 241,80	\$ 253,89
Muebles y equipo de oficina	\$ 574,50	\$ 603,23	\$ 633,39	\$ 665,06	\$ 698,31	\$ 733,22
Equipos de computación	\$ 999,90	\$ 1.049,90	\$ 1.102,39	\$ 1.157,51	\$ 1.215,38	\$ 1.276,15
Otros activos fijos	\$ 1.043,90	\$ 1.096,09	\$ 1.150,89	\$ 1.208,44	\$ 1.268,86	\$ 1.332,30
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 2.817,22	\$ 2.958,08	\$ 3.105,99	\$ 3.261,29	\$ 3.424,35	\$ 3.595,57
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
interés	\$ 2.600,00	\$ 2.287,60	\$ 1.934,59	\$ 1.535,69	\$ 1.084,93	\$ 575,57
Pago préstamo	\$ 2.403,06	\$ 2.715,46	\$ 3.068,47	\$ 3.467,37	\$ 3.918,13	\$ 4.427,49
TOTAL GASTO FINANCIERO	\$ 5.003,06	\$ 5.003,06	\$ 5.003,06	\$ 5.003,06	\$ 5.003,06	\$ 5.003,06
TOTAL GASTOS	\$ 40.329,94	\$ 41.271,84	\$ 43.855,28	\$ 45.751,22	\$ 47.741,96	\$ 49.832,24

## ANEXO 11: BALANCE DE OPERACIONES

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INGRESO	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	\$ 99.792,00	\$ 99.792,00	\$ 120.790,10	\$ 120.790,10
COSTOS OPERATIVOS	\$ 34.740,24	\$ 36.477,26	\$ 40.124,98	\$ 44.137,48	\$ 48.551,23	\$ 53.406,35
UTILIDAD BRUTA	\$ 51.659,76	\$ 49.922,74	\$ 59.667,02	\$ 55.654,52	\$ 72.238,87	\$ 67.383,75
GASTOS DE VENTA	\$ 4.080,00	\$ 4.284,00	\$ 4.498,20	\$ 4.723,11	\$ 4.959,27	\$ 5.207,23
GASTOS ADMIN	\$ 27.496,32	\$ 28.871,14	\$ 30.314,69	\$ 31.830,43	\$ 33.421,95	\$ 35.093,05
DEPRECIACIONES	\$ 2.817,22	\$ 2.817,22	\$ 2.817,22	\$ 773,43	\$	\$
AMORTIZACIONES	\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 933,33	773,43	773,43
					\$	\$
					933,33	933,33
GASTOS FINANCIEROS	\$ 5.003,06	\$ 5.003,06	\$ 5.003,06	\$ 5.003,06	\$ 5.003,06	\$ 5.003,06
UAIP	\$ 11.329,82	\$ 8.947,33	\$ 17.033,84	\$ 13.324,50	\$ 28.081,17	\$ 21.306,99
15% PARTICIPACION	\$ 1.699,47	\$ 1.342,10	\$ 2.555,08	\$ 1.998,67	\$ 4.212,18	\$ 3.196,05
UAI	\$ 9.630,35	\$ 7.605,23	\$ 14.478,77	\$ 11.325,82	\$ 23.869,00	\$ 18.110,94
22% IMP	\$ 2.118,68	\$ 1.673,15	\$ 3.185,33	\$ 2.491,68	\$ 5.251,18	\$ 3.984,41
UN	<b><u>\$ 7.511,67</u></b>	<b><u>\$ 5.932,08</u></b>	<b><u>\$ 11.293,44</u></b>	<b><u>\$ 8.834,14</u></b>	<b><u>\$ 18.617,82</u></b>	<b><u>\$ 14.126,53</u></b>

## ANEXO 12: BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	INICIAL	1	2	3	4	5	6
ACTIVOS CORRIENTES							
Caja	\$ 2.039,07	\$ 19.383,05	\$ 15.485,09	\$ 21.703,13	\$ 13.682,62	\$ 25.721,16	\$ 15.719,49
ACTIVOS NO CORRIENTES							
Activos fijos	\$ 11.716,28	\$ 11.716,28	\$ 11.716,28	\$ 11.716,28	\$ 11.716,28	\$ 11.716,28	\$ 11.716,28
Arriendo pre pagado	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 6.000,00	\$ 4.800,00	\$ 3.600,00	\$ 2.400,00	\$ 1.200,00
Depreciaciones		(\$ 2.817,22)	(\$ 2.817,22)	(\$ 2.817,22)	(\$ 773,43)	(\$ 773,43)	(\$ 773,43)
ACTIVOS DIFERIDOS							
Gastos de constitución	\$ 500,00	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33
Gastos de instalación y adecuación	\$ 5.000,00	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33
Gastos de capacitación	\$ 100,00	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67
Amortizaciones		(\$ 933,33)	(\$ 933,33)	(\$ 933,33)	(\$ 933,33)	(\$ 933,33)	(\$ 933,33)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>\$ 26.555,35</u></b>	<b><u>\$ 35.482,11</u></b>	<b><u>\$ 30.384,15</u></b>	<b><u>\$ 35.402,19</u></b>	<b><u>\$ 28.225,47</u></b>	<b><u>\$ 39.064,01</u></b>	<b><u>\$ 27.862,34</u></b>
PASIVO CORRIENTE							
Impuesto Renta por pagar		\$ 2.118,68	\$ 1.673,15	\$ 3.185,33	\$ 2.491,68	\$ 5.251,18	\$ 3.984,41
Participación trabajadores		\$ 1.699,47	\$ 1.342,10	\$ 2.555,08	\$ 1.998,67	\$ 4.212,18	\$ 3.196,05
Préstamo bancario	\$ 20.000,00	\$ 17.596,94	\$ 14.881,47	\$ 11.813,00	\$ 8.345,62	\$ 4.427,49	\$ 0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 21.415,09</b>	<b>\$ 17.896,72</b>	<b>\$ 17.553,40</b>	<b>\$ 12.835,98</b>	<b>\$ 13.890,84</b>	<b>\$ 7.180,45</b>
PATRIMONIO							
Capital	\$ 6.555,35	\$ 6.555,35	\$ 6.555,35	\$ 6.555,35	\$ 6.555,35	\$ 6.555,35	\$ 6.555,35
Utilidades retenidas		\$ 7.511,67	\$ 5.932,08	\$ 11.293,44	\$ 8.834,14	\$ 18.617,82	\$ 14.126,53
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b><u>\$ 26.555,35</u></b>	<b><u>\$ 35.482,11</u></b>	<b><u>\$ 30.384,15</u></b>	<b><u>\$ 35.402,19</u></b>	<b><u>\$ 28.225,47</u></b>	<b><u>\$ 39.064,01</u></b>	<b><u>\$ 27.862,34</u></b>